

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Zmena systému hodnotenia zamestnancov v organizácii XYZ

Změna systému hodnocení zaměstnanců v organizaci XYZ

Modification of Employee Appraisal System in the XYZ Organization

Študent: Bc. Nora Čečková

Vedúci diplomovej práce: doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.

Ostrava 2016

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Nora Čečková**
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208T037 Management
Téma: **Změna systému hodnocení zaměstnanců v organizaci XYZ**
Modification of Employee Appraisal System in the XYZ Organization
Jazyk vypracování: slovenština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Metodika a metody zpracování
 3. Teoretická východiska hodnocení zaměstnanců
 4. Charakteristika organizace XYZ
 5. Analýza současného systému hodnocení zaměstnanců
 6. Návrhy a doporučení
 7. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

- ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů. Moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
- BYARS, Lloyd L. and Leslie W. RUE. *Human Resource Management*. 10th ed. New York: McGraw-Hill, 2011. ISBN 00-735-3055-7.
- KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-726-1288-8.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.


Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.**

Datum zadání: 20.11.2015

Datum odevzdání: 22.04.2016



doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.
vedoucí katedry

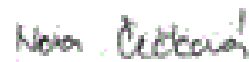


prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Prehlásenie

Prehlasujem, že som diplomovú prácu na tému Zmena systému hodnotenia zamestnancov v organizácii XYZ vypracovala samostatne pod odborným vedením doc. Ing. Petry Horváthovej, Ph.D. Všetky poklady, z ktorých som čerpala, sú uvedené v zozname použitých zdrojov. Prílohy 1 a 2 som prevzala z uvedených zdrojov a prílohy 3 a 4 samostatne vypracovala.

V Ostrave 22.04.2016



.....
Bc. Nora Čečková

Pod'akovanie

Rada by som poďakovala doc. Ing. Petre Horváthovej, Ph.D. za drahocenný čas, informácie a ochotu venovanú mojej diplomovej práci. Zároveň ďakujem organizácii XYZ, ktorá mi poskytla cenné informácie o systéme hodnotenia svojich zamestnancov. Tiež chcem poďakovať všetkým pobočkám v Žilinskom kraji, ktoré boli ochotné spolupracovať a pomohli mi ako respondenti pri vyplňaní dotazníkov.

Obsah

1	Úvod.....	4
2	Metodika a metódy spracovania	6
3	Teoretické východiská hodnotenia zamestnancov	7
3.1	Riadenie ľudských zdrojov	7
3.2	Riadenie pracovného výkonu	8
3.3	Hodnotenie zamestnancov	9
3.3.1	Základné formy hodnotenia zamestnancov	10
3.3.2	Kritériá hodnotenia zamestnancov	11
3.3.3	Oblasti hodnotenia zamestnancov	12
3.3.4	Hodnotiteľ v procese hodnotenia	13
3.3.5	Metódy hodnotenia zamestnancov	15
3.3.6	Hodnotiaci rozhovor.....	19
3.3.7	Priebeh hodnotiaceho rozhovoru	21
3.3.8	Najčastejšie chyby v hodnotení zamestnancov	22
3.3.9	Zavádzanie systému hodnotenia zamestnancov	24
3.3.10	Úloha personálneho útvaru a vedúcich pracovníkov	26
3.3.11	Naviazanosť systému hodnotenia zamestnancov na iné personálne činnosti	27
3.3.12	Trendy v systéme hodnotenia zamestnancov	28
4	Charakteristika organizácie XYZ.....	30
4.1	Predstavenie organizácie XYZ	30
5	Analýza súčasného systému hodnotenia zamestnancov.....	33
5.1	Systém hodnotenia organizácie XYZ	33
5.1.1	Kritériá hodnotenia organizácie	34
5.1.2	Hodnotiaci rozhovor.....	35
5.2	Dotazníkové šetrenie	37
5.3	Výsledky dotazníkového šetrenia	38
5.3.1	Dotazník pre hodnotených zamestnancov	38
5.3.2	Dotazník pre hodnotiteľov.....	49
5.4	Vyhodnotenie a zhrnutie výsledkov	61
6	Návrhy a odporúčania	63
7	Záver.....	66
	Zoznam použitej literatúry.....	68
	Zoznam skratiek.....	70
	Prehlásenie o využití výsledkov diplomovej práce	
	Zoznam príloh	
	Prílohy	

1 Úvod

V súčasnej dobe sa v organizáciách naplno prejavuje vplyv tržnej ekonomiky a globalizácie. Pre organizáciu je dôležité zaistiť, aby zdroje, ktorými disponuje boli optimálne a efektívne využívané. Práve efektívne využívanie disponibilných zdrojov rozhoduje o konkurencieschopnosti organizácie.

„Riadenie ľudských zdrojov je definované ako strategický a logicky premyslený prístup k riadeniu toho najcennejšieho, čo organizácie majú - ľudí, ktorí v organizácii pracujú, a ktorí individuálne aj kolektívne prispievajú k dosiahnutiu cieľov organizácie“ (Armstrong, 2007, s. 27).

Jedným z najcennejších aktív organizácie sú práve zamestnanci. Dobré riadené organizácie si to uvedomujú a riadenie ľudských zdrojov je pre nich veľmi dôležitou oblasťou. Zamestnanci sú jej základným ale aj najdôležitejším prvkom. Majetok možno v prípade opotrebenia alebo poškodenia vymeniť, ale kvalitných zamestnancov s potrebnými znalosťami a lojalitou voči organizácii si musí organizácia najskôr získať, starať sa o nich, vzdelávať a rozvíjať, motivovať a hlavne sa snažiť udržať. Takýto zamestnanec sú kľúčoví a rozhodujúci pre získanie jednej z mnohých konkurenčných výhod organizácie, pretože správne vybraní, umiestnení, výkonní a hlavne motivovaní zamestnanci obvykle podávajú vyšší výkon.

Zamestnanci trávajú v práci veľkú časť dňa, preto je veľmi dôležité, aby mali v práci a aj zo samotnej práce uspokojivý pocit, pretože sú vystavení pozitívnym, ale aj negatívnym faktorom, ktoré ich ovplyvňujú. Organizácia by mala mať prostriedky nato, aby bola schopná znížiť alebo úplne odstrániť tieto faktory, ktoré samotní zamestnanci nijakým spôsobom ovplyvniť nemôžu.

Riadeniu ľudských zdrojov je venovaná v organizáciách stále väčšia pozornosť. Pravidelné a systematické hodnotenie zamestnancov vedie k dosahovaniu stanovených cieľov organizácie a je súčasťou moderného riadenia ľudských zdrojov. V nadväznosti na tento proces by mali vznikať návrhy na zlepšovanie, vzdelávanie a zvyšovanie odbornosti ľudských zdrojov organizácie. Pravidelné hodnotenie je obvyklou súčasťou posudzovania všetkých zamestnancov. Jeho podstatou je zistenie, či pracovné ale aj osobné jednanie hodnoteného zamestnanca sa zhoduje s nárokmi a požiadavkami na vykonávajú pracovnú činnosť v rámci zadaného pozície. Kľúčovú rolu v tomto procese väčšinou hrá nadriadený zamestnanec, ktorý býva obvykle hodnotiteľom. Systém hodnotenia vychádzajúci z potrieb zamestnancov získavať spätnú väzbu o svojich výkonoch, o tom, ako je vnímaná ich snaha o plnenie

organizačných cieľov. Zároveň je nástrojom manažmentu k personálnemu plánovaniu, odmeňovaniu a napríklad aj ďalšiemu rozvoju zamestnancov. Vedú k zefektívneniu práce, k motivácii zamestnancov ale aj ich rozvoju.

Cieľom diplomovej práce je navrhnutie zmien súčasného systému hodnotenia zamestnancov v organizácii XYZ na základe analýzy súčasného stavu a získaných teoretických poznatkov.

Diplomová práca bude rozdelená dve časti a to teoretickú a praktickú. V teoretickej časti diplomovej práce budú spracované teoretické poznatky získané z domácej aj zahraničnej odbornej literatúry. V prvej kapitole teoretickej časti bude definované riadenie ľudských zdrojov, riadenie pracovného výkonu, jeho význam a rozdiel medzi hodnotením zamestnancov. V ďalšej časti bude objasnený systém hodnotenia zamestnancov, jeho ciele a význam pre organizácie. Ďalej budú charakterizované formy, kritériá a metódy hodnotenia zamestnancov. Taktiež hodnotiaci rozhovor vrátane chýb, ktoré sa pri hodnotení často vyskytujú. V závere bude uvedený vzťah medzi systémom hodnotenia zamestnancov a ostatnými systémami v oblasti riadenia ľudských zdrojov a taktiež vyvíjajúce sa trendy v oblasti hodnotenia zamestnancov.

Praktickú časť bude tvoriť charakteristika spoločnosti XYZ, analýza súčasného systému hodnotenia a návrhy a odporúčenia na zmenu systému hodnotenia zamestnancov vyvedené na základe výsledkov prevedenej analýzy a získaných teoretických poznatkov.

2 Metodika a metódy spracovania

V tejto kapitole je popísaná metodika a metódy, ktoré budú využité pri spracovaní diplomovej práce.

Cieľom diplomovej práce je navrhnutie zmien v systéme hodnotenia zamestnancov v organizácii XYZ na základe zisteného súčasného stavu a teoretických poznatkov. Diplomová práca bude štruktúrovaná nasledujúcim spôsobom.

Hlavný cieľ je rozdelený na tri čiastkové ciele. Prvým z čiastkových cieľov je spracovanie teoretických poznatkov, ktorému bude venovaná tretia kapitola. Za pomoci odborných publikácií o riadení ľudských zdrojov, riadení pracovného výkonu a špecializovaných publikácií na tému hodnotenia zamestnancov domácej, ale aj zahraničnej literatúry. V tejto časti bude využitá bude metóda dedukcie, indukcie, komparácie a syntézy.

Druhým z čiastkových cieľov je analyzovanie súčasného systému hodnotenia v organizácii XYZ. Analýza súčasného stavu hodnotenia bude popísaná v piatej kapitole a bude uskutočnená na základe rozhovoru s manažérkou jednej pobočky tejto organizácie, štúdia interných materiálov a dotazníkového šetrenia. Dotazníkové šetrenie bude prevádzané pomocou dotazníka s cieľom analyzovať spokojnosť zamestnancov s terajším systémom hodnotenia v spoločnosti. Aby malo dotazníkové šetrenie čo najväčšiu vypovedaciu hodnotu bude prevádzané z pohľadu hodnotených zamestnancov ale aj ich hodnotiteľa (manažéra). Oba dotazníky budú vyhodnotené pomocou programu Microsoft Excel a následne interpretované slovne aj graficky.

Posledným čiastkovým cieľom je navrhnutie zmeny systému hodnotenia zamestnancov organizácie XYZ. Návrhy a odporúčania budú spracované v šiestej kapitole na základe syntézy všetkých získaných teoretických poznatkov a prevedenej analýzy v organizácii. V závere diplomovej práce je využitá metóda indukcie, dedukcie a syntézy.

3 Teoretické východiská hodnotenia zamestnancov

Táto kapitola popisuje systém hodnotenia zamestnancov na základe analýzy teoretických poznatkov získaných z českej a zahraničnej odbornej literatúry. Najskôr sú definované základné pojmy ako riadenie ľudských zdrojov, riadenie pracovného výkonu a hodnotenie zamestnancov. Ďalej sú v kapitole popísané systémy hodnotenia, rôzne metódy používané pri hodnotení zamestnancov, kritériá a oblasti, ktoré pri hodnotení posudzujú personalisti, či líniový manažéri, hodnotiaci rozhovor, najčastejšie vyskytujúce sa chyby pri hodnotení, proces zavádzania systému hodnotenia do organizácie, trendy a naviazanosť systému hodnotenia na ostatné personálne činnosti.

3.1 Riadenie ľudských zdrojov

Armstrong (2007) tvrdí, že riadenie ľudských zdrojov je definované ako strategický a logicky premyslený prístup k riadeniu toho najcennejšieho, čo vôbec organizácie majú a to ľudí pracujúcich v organizácii. Tí pomáhajú individuálne ale aj kolektívne prispievať k dosiahnutiu cieľov organizácie.

Úlohou riadenia ľudských zdrojov je udržiavať a neustále sa snažiť zlepšovať výkon organizácie. Zaistiť naplnenie tejto úlohy je možné len pomocou neustáleho zlepšovania využitia všetkých zdrojov, ktorými daná organizácia disponuje a to sú materiálne, finančné, informačné a ľudské.

Najdôležitejšími ale mnohokrát nedocenenými faktormi sú ľudia - zamestnanci, manažéri, personál, všetci tí, ktorí sú v súčasnej riadiacej teórii aj praxi stále častejšie považovaní za jedinečné zdroje, ktoré zabezpečujú podnikateľskú úspešnosť a pridanú hodnotu v procese výroby a pri poskytovaní služieb. To ľudia sú pre každú spoločnosť prínosom a prostredníctvom vytvárania metód a zavádzania postupov pomáhajú k efektívnemu naplňovaniu cieľov organizácie (Bláha, Mateiciuc, Kaňáková, 2005).

Funkcie riadenia ľudských zdrojov zahŕňajú v sebe množstvo aktivít, ktoré významne ovplyvňujú všetky oblasti organizácie. The Society for Human Resource Management (Spoločnosť pre riadenie ľudských zdrojov) uvádza šesť hlavných funkcií riadenia ľudských zdrojov (Byars, Rue, 2011):

- plánovanie ľudských zdrojov, ich získavanie a výber,
- rozvoj ľudských zdrojov,
- odmeňovanie a benefity,
- bezpečnosť a zdravie,

- zamestnanecké a pracovné vzťahy,
- výskum v oblasti ľudských zdrojov.

Na riadení ľudských zdrojov sa mimo personálneho útvaru podieľajú všetci vedúci zamestnanci organizácie. Ich aktívny prístup sa prejavuje vo všetkých oblastiach riadenia ľudských zdrojov, od personálnej stratégie až po výber, získavanie, prijímanie, adaptáciu a hodnotenie zamestnancov. Preto je potrebné, aby sa tejto úlohy zhostili vedúci zamestnanci na všetkých úrovniach riadenia s veľkou zodpovednosťou, etickým a citlivým prístupom. Je veľmi dôležité, aby boli pre túto prácu pravidelne školení, získali potrebné kompetencie, znalosti a zručnosti (Armstrong, 2007).

V organizácii sa môže riadením ľudských zdrojov zaoberať personalista, personálny útvar, manažér alebo aj majiteľ. Všetko to závisí najmä od veľkosti, organizačnej štruktúry, štýlu vedenia, uznávaných hodnôt alebo organizačnej kultúry organizácie. Najbežnejšie používaným kritériom je však počet zamestnancov (Horváthová et al., 2014)

3.2 Riadenie pracovného výkonu

Riadenie pracovného výkonu je proces, ktorého cieľom je efektívne zhodnotiť riadenie jednotlivcov a tímov, za účelom dosiahnuť vysokú úroveň výkonnosti organizácie. Princípom je riadiť zamestnancov, pravidelne ich hodnotiť, odmeňovať, vzdelávať a rozvíjať tak, aby boli prepojené osobné ciele s organizačnými (Horváthová et al., 2014).

Ako uvádza Armstrong (2015) je riadenie pracovného výkonu vopred naplánovaný proces, ktorého hlavnými zložkami sú dohoda, meranie, spätná väzba, pozitívne povzbudzovanie a dialóg. Meria alebo skúma sa výkon s očakávanými cieľmi (normami). Je založený na dohode o požiadavkách a cieľoch, zlepšovaní pracovného výkonu a plánoch osobného rozvoja. Ponúka otvorené prostredie pre neustále prebiehajúce dialógy o pracovnom výkone, ktoré zahŕňajú spoločné skúmanie dosiahnutých úspechov v porovnávaní s naplánovanými cieľmi a požiadavkami.

Hodnotenie pracovného výkonu možno definovať ako formálne posúdenie a hodnotenie pracovníkov ich manažérmi, obvykle každoročne aspoň raz, za účelom spätného hodnotenia minulosti zameraného na to, čo bolo urobené nedostatočne. Riadenie pracovného výkonu je naopak omnoho širší a komplexnejší proces, ktorý zdôrazňuje podporu a pomoc od manažérov, od ktorých sa očakáva, že budú skôr plniť rolu kouča a spolupracovníka. Zameriava sa na budúcnosť, trvalý a evolučný proces, v ktorom sa postupom času pracovný výkon zamestnancov zlepšuje.

Často krát je zamenený pojem riadenie pracovného výkonu a hodnotenie zamestnancov (hodnotenie pracovného výkonu). Medzi týmito pojmami ale existujú významné rozdiely, ktorú sú uvedené v tabuľke 3.1.

Tab. 3.1 **Porovnanie hodnotenia zamestnancov a riadenia pracovného výkonu**

Hodnotenie zamestnancov	Riadenie pracovného výkonu
Posudzovanie a hodnotenie zhora dolu	Spoločný proces založený na dialógu
Hodnotiaci rozhovor raz alebo dvakrát za rok	Sústavné skúmanie a posudzovanie pracovného výkonu
Používanie klasifikácie, bodovanie	Klasifikácia, bodovanie menej
Monolitný systém	Flexibilný systém
Kvantitatívne ciele jednotlivcov a organizácie	Môže obsahovať aj individuálne ciele
Často spojené s odmeňovaním na základe výkonu	Priama väzba na odmenu nie je pravdepodobná
Zložitá administratíva	Minimálna dokumentácia
Záležitosť personálneho útvaru	Záležitosť personálneho útvaru aj líniových manažérov
Pohľad do minulosti	Pohľad do budúcnosti

Zdroj: ARMSTRONG, Michael a Angela BARON. *Managing Performance. Performance Management in Action*. London: CIPD, 2005, s.417. ISBN: 978-08-529-2727-4, upravené.

3.3 Hodnotenie zamestnancov

Koubek (2015) tvrdí, že hodnotenie pracovníkov je veľmi dôležitá personálna činnosť, ktorá sa zaoberá zisťovaním toho ako pracovník vykonáva svoju prácu, plní zadané úlohy a požiadavky svojho pracovného miesta (role), aké je jeho chovanie, vzťahy s osobami, ktorými prichádza denne do styku (kolegovia, zákazníci, atď.). Ďalej zdieľovaním dosiahnutých výsledkov jednotlivým pracovníkom, jednania s nimi, hľadanie ciest, ktoré im pomôžu zlepšiť pracovný výkon napríklad pomocou navrhnutých nápravných opatrení.

Hodnotenie zamestnancov slúži k celkovému zhrnutiu výkonu zamestnanca za minulé obdobie, k zlepšeniu výkonu v budúcnosti a k plánovaniu osobného rozvoja. Dáva možnosť zamestnancovi prediskutovať svoje ambície a ciele s nadriadeným a zároveň pomáha ako podklad pre následné rozhodovanie v oblasti odmeňovania. Výsledky hodnotenia sú základným nástrojom pre riadenie kariéry a sú podstatné pri rozhodovaní o pohybe zamestnancov v organizácii. Systém hodnotenia pomáha k zlepšeniu organizačnej klímy,

prispieva k stabilizácii zamestnancov, čiže zníženiu fluktuácie a je jedným z prostriedkov tvorby firemnej kultúry (Horváthová et al., 2014).

Bohužiaľ v praxi sa veľmi často môžeme stretnúť naopak s nemotivačným účinkom hodnotenia, za ktorým väčšinou býva zle nastavený systém hodnotenia, nevhodne vybrané kritériá alebo neprofesionálne vedenie hodnotiaceho rozhovoru. Pokiaľ je ale systém hodnotenia nastavený správne, v správnej dobe a je správne realizovaný, môžeme prostredníctvom neho:

- poskytnúť a získať spätnú väzbu o výkone, potenciály, rozvojových potrebách, spokojnosti, názoroch, vzťahoch, komunikácii;
- navrhnúť a prebrať potrebné zmeny týkajúce sa výkonu práce, komunikácie alebo chovania;
- stanoviť výkonové a rozvojové ciele;
- poskytnúť zamestnancom potrebné informácie, podporu, pomoc;
- motivovať zamestnancov k vyššiemu výkonu alebo k žiaducemu chovaniu;
- získať podklady pre odmeňovanie, kariérny rast a ďalší rozvoj zamestnancov;
- ovplyvňovať postoje voči firme, jej produktom a posilňovať lojalitu (Pilařová, 2008).

3.3.1 Základné formy hodnotenia zamestnancov

V súvislosti s hodnotením pracovníkov poznáme dve základné formy hodnotenia a to neformálne a formálne.

A) Neformálne hodnotenie

Za prvú formu hodnotenia môžeme považovať neformálne hodnotenie, ktorým je vlastne priebežné hodnotenie zamestnanca v priebehu výkonu jeho práce. Má skôr príležitostnú povahu, ide skôr o vzťah medzi nadriadeným a podriadeným, kde sa kontroluje splnenie pracovných úloh a pracovného chovania. Toto hodnotenie sa väčšinou nijak nezaznamenáva a len veľmi výnimočne býva podkladom pre nejaké personálne rozhodnutie.

B) Formálne hodnotenie

Od toho naopak formálne, niekedy nazývané ako systematické hodnotenie je väčšinou racionálnejšie, podľa vopred predpísaných a dohodnutých kritérií s pravidelne sa opakujúcim vopred stanoveným intervalom. Ak má byť toto hodnotenie účelné, musí byť prepojené aj s ostatnými personálnymi činnosťami, hlavne teda rozmiestňovaním pracovníkov, s ich vzdelávaním, osobným rozvojom, riadením kariéry atď.

Zvláštnym prípadom formálneho hodnotenia je príležitostné hodnotenie, obvykle býva vyvolané potrebou spracovať pracovný posudok. Príkladom príležitostného hodnotenia môžu byť významné zmeny v pracovnom výkone zamestnanca alebo ukončený adaptačný proces (Koubek, 2015).

Stýblo (2011) rozlišuje zameranie pravidelného hodnotenia na 5 oblastí:

- hodnotenie pracovných výsledkov,
- hodnotenie pracovného a sociálneho chovania,
- hodnotenie schopností a pracovného potenciálu zamestnancov,
- zhrnutie výsledkov a formulácia vyhodnotených záverov hodnotenia,
- stanovenie nových pracovných a rozvojových cieľov na ďalšie obdobie.

3.3.2 Kritériá hodnotenia zamestnancov

Kritérium je ukazovateľ výkonu alebo výkonnosti, pomocou ktorého hodnotíme úspešnosť alebo naopak neúspech zamestnanca. Vopred určené kritériá významne ovplyvňujú výkony zamestnancov a ich zlé nastavenie môže ohroziť výsledky zamestnanca a tým pádom aj celej organizácie. Preto musíme voliť kritériá so značnou dávkou rozvahy, s ohľadom na stratégiu firmy a jej hodnoty. Celková stratégia firmy sa premieta do pracovných cieľov zamestnancov a do ukazovateľov typu: plnenie termínov, počet nových zákazníkov, chybovosť a iné. To znamená, že do ukazovateľov, ktoré ovplyvňujú spôsob prevedenia práce, čiže spadajú pod kompetencie. Pri hodnotení zamestnancov by sme mali kombinovať oboje kritériá, aby sme pomocou správnej cesty dosiahli vopred stanovené ciele (Pilařová, 2008).

Ako uvádza Kocianová (2010) kritériá hodnotenia zamestnancov by mali spĺňať tieto základné požiadavky:

- validitu kritérií,
- objektivitu hodnotenia,
- nezávislosť kritérií,
- zrozumiteľnosť a jednoznačnosť,
- nie príliš veľký počet kritérií,
- hodnotenie musí vychádzať z popisu a nárokov na pracovné miesto,
- kritériá by mali odpovedať špecifickým charakteristikám práce.

Stanovené kritériá musia vždy zodpovedať účelu hodnotenia. V systematickom hodnotení pracovníkov sa teda uplatňujú výkonové kritériá ale aj kritériá chovania sa. Bývajú členené

veľmi rôzne, my sa zameriame na tri základné kategórie , ktoré uvádza Kocianová (2010), ktorú sú znázornené na obrázku 3.1:

- **vlastnosti** - znaky osobnosti (kreativita, schopnosť presadiť sa, samostatnosť),
- **výkonové výsledky práce** - pracovný výsledok pracovníka (počet kusov, zmlúv),
- **chovanie** - pracovné chovanie zamestnanca (spolupráca, samostatnosť).

Obr. 3.1 **Hodnotiace kritériá**



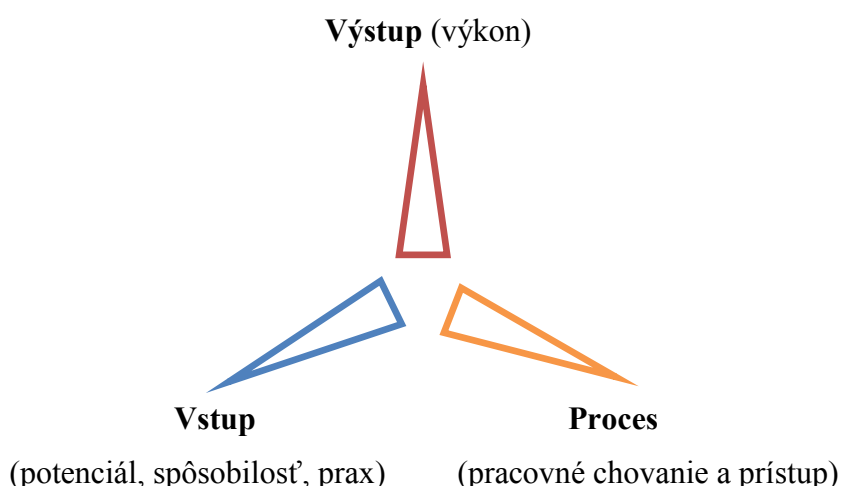
Zdroj: KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010, s. 149. ISBN 978-80-247-2497-3.

3.3.3 Oblasti hodnotenia zamestnancov

Hroník (2006) tvrdí, že ak má byť hodnotenie pracovníkov efektívne musí byť zamerané na tri oblasti, ktoré sú znázornené na obrázku 3.2 a to vstup, výstup a proces. Podľa charakteru pracovnej náplne zamestnanca sú kladené rôzne dôrazy na každú z týchto oblastí.

Za **výstup** najčastejšie považujeme výkon a výsledok, ktoré sú veľmi dobre merateľné. V tomto prípade poznáme priame a nepriame hodnotenie výkonu. Za priame hodnotenie výstupu sa považuje výsledok alebo výkon, ktorý môžeme číselne vyjadriť a odlíšiť od ostatných výkonov. Príkladom môže byť obrat, chybovosť, počet získaných klientov, objem zákaziek, atď. Nepriame hodnotenie výstupu využíva rôzne stupnice, v ktorých hodnotiteľ priradzuje odhadom hodnotu podľa dosiahnutého výstupu zamestnanca.

Obr. 3.2 **Tri oblasti hodnotenia**



Zdroj: HRONÍK, František et al. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada, 2006, s.20. ISBN 80-247-1458-2.

Vstupy predstavujú všetko to, čo zamestnanec do svojej práce vkladá. Medzi vstupy často radíme kompetencie, získané skúsenosti a osobné predpoklady, motiváciu, vedenie, komunikáciu a iné. Hodnotenie vstupov patrí skôr k subjektívnemu spôsobu hodnotenia a záleží na tom, či je hodnotiteľ veľmi alebo menej kritický k svojim zamestnancom.

Zjednodušene môžeme povedať, že **proces** je stredný článok medzi vstupom a výstupom. Hodnotením procesov hodnotíme chovanie a prístup zamestnanca k výkonu svojej práce.

3.3.4 Hodnotiteľ v procese hodnotenia

Väčšinou sa na hodnotení podieľa priamy nadriadený. Existuje však omnoho viac typov hodnotiteľov, ktorí môžu hodnotiť zamestnancov. Hodnotenie môžu robiť všetci tí, ktorí môžu posúdiť prácu hodnoteného alebo sú s ním v blízkom kontakte v rámci práce. Poukážeme na výhody a nevýhody hodnotiteľov, ktorý sa účastina hodnotiaceho procesu.

Teória a aj dlhodobá prax ukázali, že najkompetentnejšou osobou, ktorá môže hodnotiť zamestnanca je jeho **priamy nadriadený**. V podstate je najviac kvalifikovaný k tomu, aby hodnotil svojich zamestnancov, pretože najlepšie pozná danú pracovnú pozíciu, kritériá, ciele ale aj skutočný výkon zamestnancov. Priamy nadriadený má v kompetencii záverečné vyhodnotenie všetkých podkladov k hodnoteniu, či už ich robil on alebo ich dostal od niekoho iného. Robí z nich konečné závery, vedie hodnotiaci rozhovor, navrhuje a diskutuje so zamestnancom opatrenia, ktoré vyplynuli z jeho hodnotenia. Nevýhodou je komplikovanosť, predsudky alebo zaujatosť. V praxi sa tento prístup často kombinuje so

sebahodnotením zamestnancov.

Nadriadený nadriadeného skôr overuje alebo schvaľuje hodnotenia priameho nadriadeného, čo pomáha pri spravodlivom a riadnom hodnotení. Môže však hodnotiť aj celkom sám. Nevýhodou tohto hodnotenia je nedostatočný kontakt s jednotlivými pracoviskami a zamestnancami.

Zamestnanec hodnotí priameho nadriadeného len veľmi zriedka. Cieľom tohto hodnotenia je poskytnúť možné smery rozvoja nadriadených, upozorniť ich na chyby, alebo ohodnotiť ich chovanie. Výhodou je, že nadriadený získa predstavu o tom, ako ho vidia jeho podriadení, motivuje ho to k zmene, zlepšeniu komunikácie alebo atmosféry na pracovisku. Hlavnou nevýhodou na toto hodnotenie sú negatívne reakcie nadriadených, vyriad'ovanie si účtov alebo naopak snaha zapáčiť sa.

Sebahodnotenie je čoraz viac využívanějšía forma hodnotenia. Účelom tohto hodnotenia je, aby sa zamestnanec zamyslel nad svojou prácou a výkonom. Mal by byť prostriedkom, ktorý donúti zamestnancov myslieť na svoje silné a naopak slabé stránky, ktoré je možné vylepšiť. Problémom je, že ľudia väčšinou nevedia sami seba objektívne ohodnotiť. Niektorí sa preceňujú a niektorí naopak nedoceňujú svoju prácu. Sebahodnotenie zapojuje zamestnancov do procesu hodnotenia a často slúži ako podklad pre hodnotiaci rozhovor.

Tímové alebo skupinové hodnotenie umožňuje získať zamestnancom informácie o tom, ako ich prácu hodnotia kolegovia alebo spolupracovníci. Takéto hodnotenie posilňuje spoluprácu a kvalitu odvádzanej práce. Nevýhodou sú skreslené informácie alebo neochota hodnotiť. Väčšinou sa tento spôsob hodnotenia používa iba ako doplnkový.

Hodnotením pomocou **nezávislého externého hodnotiteľa** sa má na mysli hodnotenie napríklad z pohľadu zákazníkov. Zapojením tohto článku do hodnotenia firma posilní spokojnosť a podporí zákaznícku orientáciu.

360° spätná väzba nazývaná taktiež viacnásobné hodnotenie. Jej význam spočíva v tom, že hodnoteného hodnotia rôzni ľudia, ktorý s ním prichádzajú do kontaktu ale aj on sám. Väčšinou to býva priamy nadriadený, zákazníci, psychológ, spolupracovníci, podriadený a taktiež sa musí ohodnotiť on sám. Výsledkom tohto hodnotenia je spätná väzba, ktorá dáva hodnotenému zamestnancovi informácie o tom, ako iní vidia jeho chovanie, ako ho hodnotia a ako na nich pôsobí. Jeho chovanie sa posudzuje podľa vopred stanovených kritérií, medzi ktoré patria napríklad kompetencie alebo pracovné chovanie.

Hodnotenie pomocou **assessment centre** má minimalizovať vplyv ľudského faktoru na celkové hodnotenie pracovníkov. Využitie bohužiaľ nie je univerzálne, používa sa skôr pri vyhodnocovaní rozvojového potenciálu, pre potreby rozmiestňovania a vzdelávania vedúcich

pracovníkov. Prebieha v umelých podmienkach ale poskytuje komplexnejší obraz schopností a pracovného výkonu za relatívne krátku dobu. Toto hodnotenie je dosť neosobné a preto je hodnotenými skôr akceptované.

Univerzálnejšiu použiteľnosť má hodnotenie priamym nadriadeným, nadriadeného nadriadeným, spolupracovníkov, tímové a občas aj externé hodnotenie zákazníkov. Hodnotenie podriadeným a sebahodnotenie sa používa skôr na zdokonaľovanie a rozvíjanie zamestnancov. Naopak najobjektívnejším hodnotením je 360°C spätná väzba (Koubek, 2015; Horváthová et al., 2014).

3.3.5 Metódy hodnotenia zamestnancov

Na hodnotenie zamestnancov existuje množstvo odlišných metód, v tejto kapitole budú uvedené tie, ktoré sú najviac používané. Zavedené systémy hodnotenia väčšinou využívajú kombinácie viacerých metód. Niektoré z nich sú vhodnejšie k hodnoteniu výsledkov práce, iné sa zameriavajú skôr na chovanie, kompetencie alebo potenciál zamestnancov. Medzi najvýznamnejšiu metódu, ktorá býva uplatňovaná takmer v každom systéme hodnotenia je hodnotiaci rozhovor. Metódy je možné rozdeliť do dvoch skupín a to na porovnávacie a neporovnávacie.

A) Porovnávacie metódy

Využívajú pri hodnotení menších skupiniek zamestnancov, ktorí vykonávajú rovnakú alebo podobnú prácu. Pre väčšie skupiny zložené zo zamestnancov na rôznych pracovných pozíciách je to dosť problematické. Patria tú metódy ako: párové porovnávanie, nútená distribúcia, pridelovanie bodov alebo stanovenie poradia.

Metóda stanovenia poradia zoraďuje hodnotených zamestnancov podľa vopred vybraného kritéria od toho najlepšieho po najhoršieho. Používa sa skôr pri jednokriteriálnom hodnotení napríklad podľa tržieb, počtu chybných kusov alebo počtu obslužených zákazníkov.

Metóda pridelenia bodov sa odlišuje od predošlej metódy tým, že posudzuje viac kritérií naraz. Výsledky v rôznych oblastiach zamestnanca sú prevedené na body a vyjadrujú profil kvalít u hodnoteného zamestnanca.

Metóda párového porovnávania porovnáva každého s každým a bod je pripísaný len tomu najlepšiemu. Následne sa body porovnávania sčítajú a môže byť vytvorené poradie hodnotených zamestnancov alebo ich môžeme zaradiť do skupín podľa počtu získaných bodov.

Pomocou **metódy nútenej distribúcie** hodnotiteľ zaraďuje určité percento zamestnancov do výkonnostných skupín na základe Gaussovej krivky. Príkladom môže byť zaradenie: A- veľmi dobrý, B - dostačujúci, C - dobrý, D - nedostačujúci E - úplne nevyhovujúci. Keďže hodnotitelia majú tendenciu hodnotiť strednými hodnotami, táto metóda slúži k donúteniu hodnotiteľov hodnotiť objektívne. Organizácia má prehľad o tých najvýkonnejších ale aj najmenej výkonných zamestnancoch a môže podniknúť kroky k vylepšeniu tejto situácie (Horváthová et al., 2014).

B) Neporovnávacie metódy

U týchto metód ide o hodnotenie zamestnancov spravidla na základe vopred stanovených kritérií so stanovenou škálou možných odpovedí. Medzi tieto metódy patrí: metóda riadenia podľa cieľov MBO, hodnotiaci stupnica, metóda BARS, metóda kritických udalostí, AC, hodnotenie na základe noriem a mystery shopping.

Metóda riadenia podľa cieľov - MBO je založená na princípe plnenia vopred stanovených pracovných a rozvojových cieľov (napr. rozvoj kompetencií), ktoré motivujú zamestnancov k lepšiemu výkonu. Hodnotiteľ sa stretáva s hodnoteným v pravidelných časových intervaloch obvykle raz za 3 mesiace za účelom dohodnúť sa na pracovných a rozvojových cieľoch na ďalšie obdobie a vyhodnotiť plnenie tých predchádzajúcich. Zamestnanec uzavrie s nadriadeným dohodu so stanovenými cieľmi, termínmi plnení, hodnotiacich kritérií, spôsobe postupu plnenia cieľov, termínoch priebežných kontrol a tiež má priestor pre nápravné opatrenia. Definované ciele by mali byť v súlade so zásadami SMART teda špecifické, merateľné, akceptovateľné, realistické a ohraničené v čase.

Proces MBO sa obvykle skladá z nasledovných krokov:

- formulácia cieľov (SMART),
- tvorba akčného plánu (ako majú byť ciele dosiahnuté),
- meranie a posudzovanie dosiahnutých cieľov,
- možnosť nápravných opatrení,
- hodnotenie a stanovenie cieľov na ďalšie obdobie (Pilařová, 2008).

Hodnotiaci stupnica je univerzálne použiteľná metóda hodnotenia, ktorá je v praxi veľmi často využívaná. Pre hodnotenie sa používajú tri typy posudzovacej stupnice a to:

- *Číselná*, kde každé kritérium práce je odstupňované pomocou čísel alebo bodov a význam môže byť odlišený bodovým rozpätím, bodovými hodnotami alebo váhami jednotlivých kritérií. Najčastejšie sa používa numerická škála od 1-5 alebo 1-4 aby bol

vynechané nejasné stredné hodnotenie. K hodnoteniu zamestnancov sa používa súčet bodov alebo aritmetický priemer všetkých kritérií.

- *Slovná*, kedy je hodnotenie každého kritéria úrovne výkonu popísané slovom, ako na školskom vysvedčení, odstupňovaným slovným popisom situácie alebo charakteristikou výkonu.
- *Grafická*, kedy je hodnotenie každého kritéria vyznačené na úsečke. Súhrnné hodnotenie znázorňuje krivka, ktorá spája body jednotlivých úsečiek. Táto krivka veľmi jasne poukazuje na slabé a silné stránky pracovného výkonu (Koubek, 2015).

V praxi je veľmi často používaná kombinácia, najčastejšie to býva číselná škála so slovným spresnením. Táto metóda dáva občas hodnotiteľom poriadne zabráť, pretože je napríklad málo pravdepodobné, že pri rozdielnosti hodnotiteľov budú interpretovať slovný popis jednotlivých stupňov rovnakým spôsobom, keďže majú odlišné skúsenosti, zázemie a osobné charakteristiky. Veľmi často bývajú vynechané kritériá, ktoré sú pre vykonávanie danej pracovnej pozície významné a naopak hodnotené kritériá, ktoré majú minimálny vplyv na pracovný výkon (Byars, Rue, 2011).

Metóda BARS (Behaviorally Anchored Rating Scales) sa zameriava na hodnotenie chovania zamestnanca, ktoré je požadované k úspešnému výkonu jeho práce. Podľa tejto metódy má žiaduce chovanie za následok efektívne vykonávanie práce. Vytvárajú sa hodnotiace stupnice pre jednotlivé aspekty pracovného chovania a definuje žiadané pracovné chovania na danom pracovnom mieste, kde je predpoklad efektívny pracovný výkon. Pracovné chovanie je zaradené do hodnotiacich stupňov od excelentného až po nevyhovujúce. Ako výhodu môžeme považovať slovný popis každého stupňa pracovného chovania a taktiež spätnú väzbu na výkon zamestnanca. Nevýhodou je zložitá časová náročnosť metódy (Horváthová et al., 2014).

Metóda kľúčových udalostí sa zameriava na sledovanie procesu. Spočíva v tom, že sú pravidelne zaznamenávané významné pozitívne a negatívne kľúčové udalosti v priebehu stanoveného časového obdobia, obvykle za 14-30 dní. Každý udalosti hodnotiteľ v momente zápisu stanovuje určitú váhu. Výhodou tejto metódy je nenáročná administratíva, čas a taktiež možnosť vidieť kľúčové udalosti, ktoré sa často opakujú. Tieto informácie môžu byť využité pre zmeny alebo rozvoj zamestnancov. Ak má byť táto metóda čo najviac efektívna, musí byť zápis kľúčových udalostí čo najviac podrobný a konkrétny, aby zaručil dostatočne zrozumiteľné informácie aj po dlhšom čase. Za úplne najväčšiu výhodu považujeme to, že spája formálne hodnotenie s neformálnym, čiže núti hodnotiteľa k tomu, aby v danej situácii

reagoval a poskytol spätnú väzbu (Hroník, 2006)

Metóda **Assesment Centre - AC** je považovaná za komplexnú metódu hodnotenia s najväčšou validitou, ktorá sa používa na hodnotenie jednotlivcov aj skupín. Na hodnotenie využíva súbor metód ako napríklad pozorovanie, psychologické testy, dotazníky, štruktúrované rozhovory, individuálne a tímové úlohy, hranie rolí a iné. Hodnotenie má na starosti viacero špeciálnych interných (priamy nadriadený, vedúci organizačnej jednotky, kolega, podriadený, odborný špecialista, atď.) ale aj externých hodnotiteľov (psychológ, špecialista na ľudské zdroje a špecialista v obore). Obvykle býva počas hodnotiteľov od 3-6 a počet hodnotených od 1-10, pomer by nemal byť vyšší ako 2:1. Táto metóda je veľmi náročná na čas, organizáciu a financie, preto sa používa hlavne pri hodnotení manažérov alebo hodnotení kľúčových zamestnancov (Pilařová, 2008).

Hodnotenie na základe noriem je založené na porovnávaní záväzných, spravidla už dlhodobo platných výkonových noriem kvality so skutočným výkonom zamestnanca. Táto metóda sa najčastejšie využíva pri hodnotení robotníkov vo výrobe. Normy sa stanovujú pomocou časových štúdií, vzoriek práce alebo výkonu vybraných zamestnancov. Výhodou tejto metódy je objektivita na základe vopred stanovených noriem. Za nevýhodu môžeme považovať to, že sa hodí skôr na hodnotenie robotníkov a nemožno porovnávať výkon na pracovných miestach s inou náplňou práce (Horváthová, 2014).

Mystery shopping je anonymnou metódou hodnotenia, kedy je hodnotiteľ v pozícii bežného zákazníka. Veľmi často sa používa tam, kde pracovník prichádza do priameho kontaktu so svojimi zákazníkmi. Spätná väzba tejto metódy nasleduje ihneď po hodnotení a hodnotiteľ si zaznamená všetky potrebné informácie do archu. Hodnotiteľ je tajný po celý čas priebehu hodnotenia. Výhodou je, že pomocou tejto metódy získame bezprostredný pohľad nato, ako sa zamestnanec chová k ostatným zákazníkom, pretože jeho chovanie k nadriadenému môže byť iné. Potrebnou súčasťou je pozorovací plán, ten zabezpečí, aby bol tento zamestnanec sledovaný touto metódou opakovane. Aj táto metóda má svoje úskalía a tým môže byť napríklad urýchlený záver.

360° spätná väzba je metóda hodnotenia pomocou viacerých zdrojov. Znamená to, že hodnotí pracovný výkon určitého zamestnanca a poskytuje spätnú väzbu zo strany ľudí, medzi ktorými môže byť nadriadený, podriadený, kolega, dodávateľ alebo zákazník vid' obrázok 3.3 nižšie.

Spätná väzba môže byť anonymná, čiastočne anonymná alebo verejná. Táto metóda môže byť prevádzaná formou:

- *dotazníka*, ktorý obsahuje také položky ako: schopnosť viesť ľudí, tímová práca,

- komunikácia, organizačné dovednosti, rozhodnosť a mnohé iné, ktorým sa následne pripisuje bodová hodnota.
- *hodnotením jednotlivých kompetencií alebo prejavov chovania*. Každý prejav chovania je zaradený do určitej kompetencie a následne hodnotený.

Základnou výhodou 360° spätnej väzby je koncentrovanosť a zotriedenie informácií, ktoré môžu slúžiť napríklad pre rozvoj zamestnancov. Nevýhodou je časová zdĺhavosť a taktiež finančná náročnosť metódy (Hroník, 2006).

Obr. 3.3 360° spätná väzba



Zdroj: vlastné spracovanie

3.3.6 Hodnotiaci rozhovor

Hodnotiaci rozhovor je vopred naplánované oficiálne formálne stretnutie, ktoré má vopred stanovenú obsahovú štruktúru. Hodnotiteľ, väčšinou priamy nadriadený, počas neho interpretuje hodnotenému výsledky hodnotenia, ktoré majú za úlohu v priebehu rozhovoru spoločne prediskutovať. Je vhodné poskytnúť zamestnancom toto hodnotenie vopred v písomnej forme, aby sa zamestnanec vedel na rozhovor dôkladne pripraviť. Je potrebné spoločnou cestou diskusie nájsť spôsoby na možnú nápravu problémov, ktoré sa v priebehu hodnotenia objavili, prípadne zvážiť ich dôsledky hodnotenia (odmeňovanie, vzdelávanie, plánovanie kariéry a iné).

Ak nie je rozhovor vopred dobre pripravený, môže byť nepríjemný nielen pre

hodnoteného ale aj hodnotiteľa. Často krát sa stáva, že hodnotený má lepšie verbálne a argumentačné schopnosti ako hodnotiteľ, a preto je v určitej výhode.

Rozhovor by mal:

- zhodnotiť súčasný ale aj minulý výkon pracovníka;
- vytvoriť plán, ktorý pomôže zlepšiť výkon;
- rozpoznať problémy a/alebo preskúmať možné príležitosti týkajúce sa práce;
- rozpoznať faktory, ktoré nezávisia na zamestnancovi, ale negatívne ovplyvňujú jeho pracovný výkon;
- zamerať pozornosť zamestnanca na prácu a jej aspekty;
- zlepšiť komunikáciu medzi podriadeným a nadriadeným;
- umožniť hodnotenému diskutovať o výsledkoch;
- zabezpečiť podklady pre odmeňovanie;
- rozpoznať potenciál zamestnanca, možnosti jeho povýšenia alebo preradenia;
- rozpoznať potreby vzdelávania a rozvoja v rámci vykonávanej práce (Koubek, 2015).

Voľba štýlu rozhovoru má mimoriadny význam na celom jeho priebehu. Môže byť úplne formálny, kedy bude hodnotiteľ v dominantnej pozícii. Tento prístup býva väčšinou kontraproduktívny a má iba informačnú funkciu. Rozhovor typu zdieľanie - počúvanie už zapojuje určitým spôsobom hodnoteného do diskusie o tom, čo by mal urobiť pre zlepšenie výkonu. Najvhodnejší typ je však participatívny rozhovor, kedy sú hodnotiteľ a hodnotený v rovnoprávnom postavení, navzájom sa počúvajú a hľadajú spoločné riešenia. Tento typ rozhovoru plne zapojuje hodnoteného, núti ho premýšľať o možných cestách k zlepšeniu výkonu a dáva mu pocit, že na nápady a opatrenia vlastne prišiel on sám.

Príprava hodnotiteľa na hodnotiaci rozhovor spočíva v tom, že ešte pred rozhovorom si s každým pracovníkom prejde a utriedi všetky informácie o hodnotení. Zabezpečí to, aby mal v priebehu rozhovoru všetky potrebné dokumenty po ruke v prípade potreby (hodnotiaci formulár, záznamy o výkone práce, absenciu, popis pracovného miesta, zoznam problémom atď.). Hodnotiteľ zabezpečí vhodné miesto, na ktorom sa bude rozhovor odohrávať tak, aby v jeho priebehu účastníci neboli ničím rušení a taktiež mali dostatok času na rozhovor.

Vedenie rozhovoru si vyžaduje dodržiavanie obecných zásad (Kocianová, 2010):

- hodnotiteľ je ten, kto zodpovedá za priebeh rozhovoru;
- hodnotiaci rozhovor je diskusia, nie monológ hodnotiteľa;
- musí sa týkať práce, nie osobného života;

- hodnotenie musí byť spravodlivé, vychádzať z dostatočných a relevantných informácií;
- diskutovať sa má o konkrétnych faktoch, nie o osobných dojmoch;
- hodnotiteľ by mal zdôrazniť cieľ hodnotenia, ktorým je zlepšenie práce, nie kritika;
- vhodné nerušené prostredie, bez zbytočného napätia s priateľskou atmosférou a dostatkom času na rozhovor;
- hodnotiteľ by sa mal pýtať otvorené otázky, počúvať, overovať si nejasné informácie v diskusii s hodnoteným;
- hodnotiteľ by mal formulovať hodnotenie pozitívne s cieľom pochváliť hodnoteného za dobré odvedenú prácu
- hodnotiteľ by si mal zapisovať poznámky v priebehu rozhovoru;
- mal by mať na pamäti to, že človek znáša skôr kritiku svojej práce ako seba samého.

3.3.7 Priebeh hodnotiaceho rozhovoru

Podľa Hroníka (2006) môžeme hodnotiaci rozhovor rozdeliť na 4 fázy, ktoré môžete vidieť na obrázku 3.4 Najväčší časový podiel má samozrejme samotné rozhovoru (spätná väzba a formulácia cieľov), čo však neznamená, že zvyšné časti rozhovoru môžeme považovať za menej dôležité. Bez kvalitnej prípravy nie je možné očakávať efektívny rozhovor.

Obr. 3.4 Fáze hodnotiaceho rozhovoru



Zdroj: HRONÍK, František et al. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada, 2006, s. 106. ISBN 80-247-1458-2.

Prvá fáza hodnotiaceho rozhovoru býva zdvorilostná a zahrievacia. Okrem privítania a opýtania sa na dnešný deň, prípadne cestu na pohovor, hodnotiteľ vymedzí, koľko času

majú k dispozícii a čo bude výsledkom rozhovoru. Cieľom tejto fázy je navodiť priateľskú ale pracovnú atmosféru, vzbudiť dôveru a vytvoriť tak príjemné prostredie na rozhovor.

Druhou fázou je spätná väzba. Najskôr hodnotený odpovedá, ako seba a svoju prácu videl za uplynuté obdobie. S čím bol spokojný a čo si predstavoval, že sa mu podarí lepšie. K dispozícii by mal byť hodnotiaci formulár s cieľmi z minulého obdobia. Potom príde na rad hodnotiteľ, ktorý povie, ako toto hodnotenie vidí on, zdôvodní ho a prideli hodnotenému dosiahnuté body. Samozrejme táto časť môže byť aj úplne naopak, teda tak, že začne hodnotiteľ a pokračuje hodnotený.

Po tejto spätnej väzbe nasleduje formulácia cieľov na ďalšie obdobie. Opäť je v tejto fáze dobré dať prednosť hodnotenému, aby si tieto ciele skúsil sformulovať sám. Na základe zhody hodnotiteľa a hodnoteného by mali byť v tejto fáze formulované nové ciele, medzi ktoré patria pracovné ale aj rozvojové.

V závere rozhovoru by mala vládnuť priateľská atmosféra ako na začiatku. Cieľom záveru je zopakovať si to, čo sa v priebehu rozhovoru dohodlo. Je tu taktiež príležitosť vyjadriť poďakovanie a vieru v to, že ďalšie ciele budú dosiahnuté.

Aj keď sa v priebehu hodnotiaceho rozhovoru účastníci navzájom konfrontujú a značne diferencujú, je potrebné dodržiavať tieto 3 zásady. Prvou zásadou je *záujem*, kedy dáme najavo zamestnancovi, že nám zato stojí, že sa zaujíname o to, ako plní svoje úlohy a vyjadríme mu našu podporu. Druhou zásadou je *rešpekt*, ktorý dosiahneme tak, že sa na rozhovor pripravíme a v priebehu neho sa budeme chovať zodpovedne. Poslednou zásadou je *riešenie*, keďže sa v priebehu rozhovoru potrebujeme dostať konkrétne výsledky.

3.3.8 Najčastejšie chyby v hodnotení zamestnancov

Wagnerová (2008) uvádza, že hodnotiteľské chyby vyplývajú z individuálneho hodnotenia skutočností a sú závislé na osobných vlastnostiach hodnotiteľa. Hodnotenie je vždy do určitej miery subjektívne a preto sú chyby súčasťou hodnotenia. Či už je to uprednostňovanie pracovníkov, nedôvera alebo neschopnosť manažérov chváliť za prácu. Zamestnanci v dôsledku toho nedostávajú kvalitnú spätnú väzbu, ktorú potrebujú hlavne preto, aby svoju prácu mohli vykonávať efektívnejšie. Tieto chyby je potrebné minimalizovať dôkladnou voľbou systému hodnotenia a poriadnym školením hodnotiteľov.

Chyby, ktoré sa najčastejšie vyskytujú môžeme rozdeliť do dvoch skupín. Do prvej patria chyby či už zo strany organizácie alebo manažérov, ktorí nie sú na tento proces vhodne pripravený a do druhej rôzne psychologické paste hodnotiteľov (Stýblo, 2006).

A) Chyby spojené s nedostatočnou prípravou hodnotenia

Nedostatočná príprava hodnotenia môže byť na strane manažérov ale taktiež vychádzať z celkovej nedostatočnej pozornosti venovanej systému hodnotenia organizácie. K najčastejším chýbam radíme predovšetkým:

- formálny a administratívny charakter hodnotenia, bez vhodnej prípravy a dostatku času na rozhovor;
- nejasne formulované výkonové kritériá, podľa ktorých sa hodnotí;
- nedostatok podkladov o výkone zamestnanca;
- úzke zameranie hodnotenia, napríklad len na finančnú odmenu
- nedostatočná spätná väzba medzi hodnotením a odmeňovaním;
- nejasne definovaná metodika hodnotenia a nedostatočný zácvik hodnotiteľov;
- nedostatočná pozornosť venovaná rozboru pracovných výsledkov
- nedostatočná väzba hodnotenia na plány rozvoja zamestnancov;
- malá pozornosť venovaná dosiahnutým úspechom zamestnanca;
- nedostatočne nastavená kontrola týkajúca sa rozvoja zamestnancov;
- nedostatočne zameraná pozornosť na profesné a kariérne plány, ciele.

B) Hodnotiteľské chyby

K častejším typom chýb patria práve tieto, ktoré sú spôsobené predovšetkým subjektivitou hodnotiteľa. V snahe sa im vyhnúť, je vhodné poznať tie, ktoré sa najčastejšie v tejto oblasti vyskytujú (Koubek, 2015).

Hodnotitelia majú sklon hodnotiť príliš zhovievavo, teda veľmi dobre. Nastávajú aj prípady, kedy sa naopak hodnotí len priemerne alebo dokonca veľmi nepriaznivo. Hodnotenie by malo zmiešať pochvalu s kritikou. Často krát sa hodnotitelia dajú ovplyvniť osobnými sympatiami, antipatiami alebo predsudkami k hodnotenému. Prihliadajú k sociálnemu postaveniu, príslušnosti, známostiam, rase alebo pohlaviu. Používajú hodnotenie podľa svojich vlastných meradiel, čiže porovnávajú svoj vlastný výkon s výkonom hodnoteného bez ohľadu na vopred dané kritériá pracovného výkonu. Taktiež hodnotiť podľa najaktuálnejšieho chovania a zabudnúť zohľadniť to pri celkovom hodnotení. Chyba haló efektu dáva do popredia nejaký pozitívny alebo naopak negatívny znak hodnoteného nad ostatné a tento dominantný znak naďalej ovplyvňuje celé hodnotenie. Keďže hodnotenie prevádza viacero hodnotiteľov, môže viesť ich nerovnaký prístup k nespravodlivosti, ktorú najviac vnímajú hodnotení zamestnanci. Ďalej to môže byť chyba projekcie, kedy má hodnotiteľ tendencie

vidieť na druhých svoje vlastné chyby alebo vlastnosti, ktoré si v tom momente ani nemusia uvedomovať. Pojem atribučné chyby môžeme vysvetliť ako chyby súvisiace s nesprávnym pochopením chovania jedinca, ktorým príkladom môže byť absencia v práci, pričom mal zamestnanec do práce dopravnú nehodu a kvôli tomu nestihol zavolať. Snaha vyhovieť druhým ľuďom môže taktiež značne ovplyvniť hodnotenie (Koubek, 2015; Pilařová, 2008).

3.3.9 Zavádzanie systému hodnotenia zamestnancov

Zavedenie systému hodnotenia je dôležitá zmena, ktorá sa robí v súlade so zdieľanými strategickými cieľmi organizácie, má podporu top manažmentom a jasný cieľ. Je implementovaná v odpovedajúcej fáze firmy, od manažmentu až po výkonných zamestnancov a prepojená s ostatnými systémami v organizácii (Pilařová, 2008).

K zavedeniu systému možno navrhnúť určenie výkonnostných požiadaviek, ďalej výber vhodných metód na hodnotenie, prípravu hodnotiteľov na hodnotenie, prediskutovanie metód hodnotenia so zamestnancami a nakoniec hodnotenie podľa vopred zadaných kritérií.

Zaviesť systém hodnotenia je veľmi zložitý dlhodobý proces, ktorý vzniká a je zavádzaný postupne a táto fáza obvykle trvá 2-3 roky. Vyžaduje si neustále sledovanie a kontrolu, či prebieha v súlade s cieľmi organizácie, či metódy, ktoré boli aplikované v procese hodnotenia podávajú objektívne informácie o hodnotení, či sú výstupy hodnotenia nadviazané na ďalšie procesy v oblasti riadenia ľudských zdrojov.

Niekedy je zavedenie systému hodnotenia zamestnancov jediným východiskom, ako zaistiť svojim podriadeným zvýšenie mzdy, ďalšie vzdelávanie, rozvoj alebo povýšenie.

Efektívne zavedený systém hodnotenia zamestnancov by mal spĺňať tieto základné predpoklady (Hroník, 2006):

- podpora top manažmentom;
- v súlade s firemnou kultúrou firmy,
- podporovať ciele firmy a zodpovedať jej potrebám
- akceptovateľný všetkými zamestnancami,
- administratívne nenáročný,
- hodnotiaci a rozvíjajúci (naviazanosť),
- nepretržitý,
- vyhodnocovaný.

Postup zavádzania systému hodnotenia zamestnancov môžeme rozdeliť na tri obdobia a to prípravné, obdobie získavania a nakoniec vyhodnocovania informácií.

V prípravnom období je nutné určiť zásady a pravidla postupu procesu hodnotenia, vytvoriť formuláre, podľa ktorých sa budú zamestnanci hodnotiť a previesť analýzu pracovných miest. Nesmie sa zabudnúť taktiež na stanovenie noriem výkonu, voľbu vhodných metód hodnotenia, klasifikáciu stupníc na rozlíšenie rôznych úrovní pracovného výkonu a určenie obdobia pre zisťovanie informácií o pracovnom výkone. Taktiež treba informovať zamestnancov o pripravovanom hodnotení, jeho účele, kritériách hodnotenia, normách pracovného výkonu, o výhodách hodnotenia a taktiež o naviazanosti hodnotenia na ďalšie oblasti riadenia ľudských zdrojov

Ďalším obdobím je získavanie informácií o zamestnancoch. Získavame ich pomocou pozorovania a skúmania výsledkov ich práce. O pracovnom výkone si uchováваме dokumentáciu, jedine tak možno spätne získať informácie.

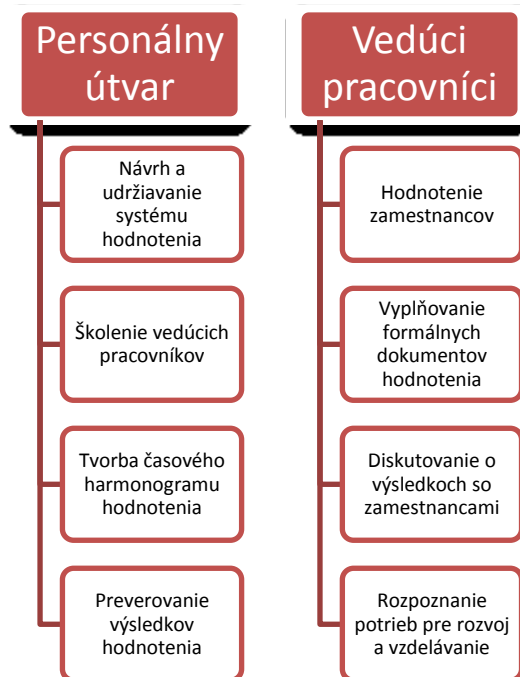
V poslednom období vyhodnocujeme výsledky pracovného výkonu, chovania, schopností a ďalších vlastností zamestnancov. Vyhodnocovanie by malo prebiehať podľa štandardného postupu, ktorý by mal byť uvedený v príručke pre hodnotiteľov. Spravidla sú porovnávané skutočne dosiahnuté výsledky s normami a očakávanými výsledkami. Pri hodnotení sa snažíme vyvarovať všetkých hodnotiteľských chýb. Konečnou fázou je rozhovor so zamestnancami o výsledkoch pracovného hodnotenia, o rozhodnutiach v oblasti riešenia problémových oblastí či úloh.

Nie vždy sa implementácia systému hodnotenia zamestnancov podarí. Ako prvá príčina neúspechu môže byť **prirodzený odpor k zmenám**, ktorý súvisí s nutnosťou opustiť určitú komfortnú zónu a vstúpiť do niečoho nového. Vhodným spôsobom, ako napraviť tento odpor je včasné informovanie účastníkov, dobre naplánovaný proces realizácie a implementácie hodnotenia. Častou príčinou zlyhania môže byť aj **nesprávne načasovanie**. To môže byť zapríčinené nevhodnou vývojovou fázou firmy alebo pracovnou vyťaženosťou zamestnancov. Taktiež nesúlad HR cieľov so stratégiou firmy môže proces značne skomplikovať. Ak vo firme neexistuje **naviazanosť** systému hodnotenia na ostatné personálne činnosti, nie je sa vôbec dôvod čudovať, prečo je neochota o hodnotenie zo strany zamestnancov. Ak chceme zaviesť systém hodnotenia zamestnancov, musíme ho **previazať** s odmeňovaním a rozvojom zamestnancov. Za posledným zlyhaním je **neskúsený HR manažér**, ktorí nemá so systémom žiadne skúsenosti a dostane možnosť ho vytvoriť. Tento manažér môže firme spôsobiť viac škody ako úžitku (Pilařová, 2008).

3.3.10 Úloha personálneho útvaru a vedúcich pracovníkov

Na hodnotení zamestnancov by mal úzko spolupracovať personálny útvar a vedúci pracovníci. Každý z nich plní svoje špecifické úlohy, ktoré sú zobrazené na obrázku 3.5.

Obr. 3.5 Úlohy personálneho útvaru a vedúcich pracovníkov



Zdroj: MATHIS, Robert L a John Harold JACKSON. *Human resource management*. 12th ed. Mason: South-Western, 2008. s. 333. ISBN 978-0-324-54275-2, upravené.

Personálny útvar je ten, kto navrhuje a vytvára systém hodnotenia zamestnancov. Taktiež hrá významnú rolu pri jeho zlepšovaní, ďalej zabezpečuje odbornú a organizačnú stránku systému. Preveruje výsledky hodnotenia a je zodpovedný zato, aby bol systém spravodlivý ku všetkým zamestnancom rovnako. Archivuje všetky dokumenty, ktoré sa týkajú procesu hodnotenia a nesie zodpovednosť zato, že sa nedostanú do rúk nepovoláných osôb. Taktiež nesmieme zabudnúť nato, že prepojuje hodnotenie zamestnancov s ostatnými personálnymi činnosťami.

Vedúci pracovníci sú zodpovední za hodnotenie svojich podriadených zamestnancov. Neustále musia sledovať ich pracovný výkon a chovanie. Vyplňujú formuláre používané k hodnoteniu a predkladajú ich personálnemu útvaru. Diskutujú o výsledkoch so svojimi podriadenými, poskytujú spätnú väzbu o tom, ako sa im v práci vedie a definujú potreby pre ďalšie vzdelávanie a rozvoj.

3.3.11 Naviazanosť systému hodnotenia zamestnancov na iné personálne činnosti

Systém hodnotenia zamestnancov je vždy potrebné prepojiť s ostatnými personálnymi činnosťami. Touto väzbou umocňujeme účinok jednotlivých nástrojov na riadenie ľudských zdrojov a zároveň posilňujeme motiváciu k ich využitiu.

Získané výsledky môžu byť použité pri **personálnom plánovaní**. Nemali by byť potrebné len na rozvoj pracovníkov, ale aj pri plánovaní potreby pracovníkov, či už z interných alebo externých zdrojov.

Analýza pracovných miest poskytuje podrobný popis a špecifikáciu pracovných miest, ktoré slúži na hodnotenie zamestnancov. Na druhej strane môže hodnotenie zamestnancov slúžiť k zlepšovaniu pracovných miest alebo odstraňovaní negatívnych faktorov (Koubek, 2015).

Získavanie, výber a adaptácia zamestnancov sú činnosti, ktoré sú spojené s hodnotením kompetencií uchádzačov o danú pracovnú pozíciu a taktiež s hodnotením zamestnanca v adaptačnej dobe. Ak má firma efektívne zavedený systém hodnotenia zamestnancov na základe ich výkonu a kompetencií, je vhodné, aby tieto princípy uplatnila pri výberovom riadení a v rámci hodnotenia v adaptačnej dobe. Efektívny výber nových zamestnancov a ich následná adaptácia zvyšuje pravdepodobnosť úspechu, že zamestnanec na novej pracovnej pozícii bude podávať žiadaný výkon.

Pravidelné hodnotenie ma za úlohu odstrániť prekážky vo výkone zamestnanca a pomôcť mu v ďalšom naplánovanom **vzdelávaní a rozvoji**. Výstupom hodnotiaceho rozhovoru je dohoda o rozvoji, ktorá je rozpracovaná do plánov osobného rozvoja. Obvyklý počet rozvojových cieľov býva 1-3, ktoré sa týkajú odbornosti, funkčnosti (rozvoj komunikačných zručností) a osobnej oblasti (rozvoj kreativity). Ciele pomáhajú zvýšiť pracovný výkon, pripraviť sa na zmeny v povahe alebo náročnosti danej pracovnej pozície.

So zavedením systému hodnotenia zamestnancov sa očakáva, že **odmeňovanie zamestnancov** bude transparentnejšie a objektívnejšie. Správne nastavený systém by mal byť schopný rozlíšiť výkonných zamestnancov od nevýkonných a následne sa prejavíť v ich odmeňovaní. Výkon sa hodnotí častejšie a má vplyv na variabilnú zložku mzdy, ako sú bonusy, prémie alebo odmeny. Naopak kompetencie sa hodnotia obvykle raz za rok a majú vplyv naopak na pevnú zložku mzdy (Horváthová et al., 2014).

Pokiaľ sa zameriame na **rozmiestňovanie pracovníkov**, tak potom hodnotenie je najdôležitejší podklad pre rozhodnutie o povýšení, prevedení na inú prácu, preradení na nižšiu/vyššiu funkciu, prepúšťanie alebo odchod do dôchodku.

Hodnotenie zamestnancov značne ovplyvňuje aj oblasť **pracovných vzťahov**. Pokiaľ

je hodnotenie spravodlivé, objektívne a v súlade so zákonmi, je aj pre pracovníkov a ich organizácie (odbory) prijateľné ako argument pre personálne rozhodnutia.

Hodnotenie zamestnancov môže odhaliť aj nedostatky v oblasti **starostlivosti o zamestnancov**. Jej neustále zlepšovanie je výborným motivátorom a spravidla sa pozitívne odráža aj na pracovnom výkone zamestnancov (Koubek, 2015).

3.3.12 Trendy v systéme hodnotenia zamestnancov

Hodnotenie pracovníkov patrí v množstve firiem k najmenej obľúbenej aktivite nadriadených ale aj ich podriadených. Bez tejto činnosti však firma významne obmedzuje možnosti ovplyvňovať výkon a výkonnosť svojich zamestnancov. Preto je potrebné nastaviť systém hodnotenia zamestnancov tak, aby bol plne fungujúci a prinášal patričný efekt.

Postupom času je možné v systéme hodnotenia vidieť značné posuny. Od registrácie toho, čo sa v minulosti stalo sa efektívne hodnotiace systémy zameriavajú na budúcnosť prostredníctvom motivácie a riešia vzniknuté problémy. Od papierového hodnotenia zamestnancov sa prechádza na hodnotenie tvárou v tvár, kedy je možné si všetko objasniť a tak zefektívniť celkový proces. So zamestnancami je nutné hovoriť, motivovať ich, aby aj oni prichádzali s návrhmi ako dosiahnuť vopred stanovené ciele. Hodnotiteľ nemá byť v roli učiteľa, ktorý vie všetko najlepšie a učí svojich poriadenejších (žiacov). Hodnotený nemá byť pasívny, ale naopak aktívny objekt hodnotenia (Hroník, 2006).

Zhrnutie teoretickej časti

Hodnotenie zamestnancov je dôležitá personálna činnosť, ktorá slúži na hodnotenie pracovného výkonu, plnenie zadaných úloh, požiadaviek pracovného miesta a vzťahov na pracovisku. Medzi základné formy hodnotenia môžeme zaradiť formálne, čiže systematické hodnotenie, ktoré sa uskutočňuje napríklad za rok a neformálne hodnotenie, ktorým sa hodnotia zamestnanci v priebehu roku. Organizácia musí mať vopred stanovené kritériá pracovného výkonu alebo výkonnosti, podľa ktorých bude zamestnancov hodnotiť. Hodnotiteľom vo väčšine prípadov býva priamy nadriadený, keďže najlepšie vie o výkone, správaní a chovaní zamestnancov. Medzi metódy hodnotenia zamestnancov môžeme zaradiť porovnávacie, ktoré sa používajú pri zamestnancoch, ktorí vykonávajú približne rovnakú prácu. Neporovnávacie metódy naopak hodnotia podľa vopred stanovených kritérií s vopred danou škálou odpovedí. Výsledkom hodnotenia býva formálny hodnotiaci rozhovor, kde povie hodnotiteľ hodnotenému dosiahnuté výsledky za dané hodnotiace obdobie, dá mu

možnosť vyjadriť sa k nim, dohodnú sa na ďalšom postupe, plnení nových cieľov, prípadnom vzdelávaní a rozvoji. Hodnotenie zamestnancov poskytuje vedeniu organizácie veľmi dôležité informácie o tom, aké je pracovné chovanie a jednanie zamestnancov organizácie. Je prínosné samo o sebe, taktiež slúži ako nástroj kontroly a usmerňovania a malo by slúžiť ako podklad aj pre iné personálne činnosti ako je personálne plánovanie, analýza pracovných miest, získavanie, výber a adaptácia zamestnancov, vzdelávanie a rozvoj zamestnancov atď.

4 Charakteristika organizácie XYZ

V tejto kapitole je charakterizovaná vybraná organizácia, obsahuje informácie o vzniku, predmete podnikania, cieľoch, poslaní organizácie, organizačnej štruktúre a firemnej kultúre.

4.1 Predstavenie organizácie XYZ

Organizácia XYZ je akciová spoločnosť, založená od vzniku Slovenskej republiky, čiže od 1.1.1993, ktorá patrí medzi popredného poskytovateľa moderných komunikačných, distribučných a platobných služieb na slovenskom trhu, s vytvorenými logistickými podmienkami na podnikanie v strednej a vo východnej Európe.

Od 1. marca 1996 má organizácia svoje sídlo v Banskej Bystrici, prešla transformáciou zo štátneho podniku na ekonomicky samostatný a konkurencieschopný hospodársky subjekt.

Predmetom činnosti organizácie je:

- poskytovanie poštovej služby v rozsahu vymedzenom licenciou,
- výkon poštovej prevádzky na území SR a medzinárodný styk so zahraničím (preprava a dodanie listových, balíkových a peňažných zásielok vrátane elektronickej pošty),
- zrýchlená a kuriérna doprava zásielok, vrátane dokumentov, so zaručeným časom dodania, vrátane medzinárodného styku,
- výstavba, prevádzka a rozvoj siete pošty na území SR,
- vydávanie odbornej literatúry, prevádzkových predpisov, pomôcok, tlačív, informačných a propagačných materiálov v oblasti svojej činnosti,
- vydávanie poštových cenín,
- archivácia poštových cenín, tlačív a pečiatok,
- agenda poštových pečiatok, zriaďovanie príležitostných priehradiek vrátane strojovej propagácie,
- činnosť Poštového múzea.

Organizácia patrí medzi najväčších zamestnávateľov na Slovensku a ročne prepraví, prijme a doručí takmer 300 miliónov zásielok, balíkov a poštových poukazov. Svoje služby prostredníctvom siete viac ako 1 600 pobočiek, čo môžete vidieť na obrázku č 4.1.

V roku 2014 svoje služby zabezpečovala prostredníctvom viac ako 13 500 zamestnancov. Z celkového počtu zamestnancov tvorili až 82,66% ženy a v porovnaní s rokom 2013 došlo k poklesu zamestnanosti o 0,04%. Priemerný vek žien je 44 rokov a ženy majú v tejto organizácii v priemere odpracovaných až 14 rokov.

Obr. 4.1 Rozmiestnenie pobočiek organizácie na slovenskom trhu



Zdroj: interné materiály organizácie

V okrese Žilina, na ktorého hodnotenie zamestnancov bude diplomová práca zameraná sa nachádza 35 pobočiek, v ktorých organizácia zamestnáva približne 558 zamestnancov.

Hlavným cieľom organizácie je samozrejme udržanie pozície lídra na slovenskom poštovom trhu. Ako druhý cieľ si dala organizácia poskytovanie rozširujúceho sa sortimentu služieb formou spolupráce s verejným a súkromným sektorom (E-KOLKY, elektronické výpisy z katastra nehnuteľností, registra trestov, atď.), udržať zamestnanosť a zvýšiť priemernú mzdu zamestnancov a taktiež ochraňovať životné prostredie.

Medzi prioritu organizácie patrí transformácia pobočiek do univerzálnej siete, ktorá bude schopná poskytovať služby širšieho rozsahu. Organizácia sa snaží okrem poštových a peňažných služieb rozvíjať aj nové služby v oblastiach finančníctva, poisťovníctva, telekomunikácií, energetiky ako aj iné moderné elektronické služby. Týmto spôsobom chce organizácia priblížiť služby bližšie k občanovi prostredníctvom vytvárania integrovaných obslužných miest na pobočkách, kde si už dnes môžu zákazníci vybaviť napríklad výpis z obchodného registra, registra trestov alebo katastra nehnuteľností. Keďže záujem občanov o tieto služby rastie, organizácia sa snaží rozširovať počet integrovaných obslužných miest aj do ďalších miest na Slovensku.

Organizačná štruktúra organizácie XYZ je rozsiahla, nachádza sa v prílohe č. 1. Celá organizácia je rozdelená na 7 úsekov a to úsek generálneho riaditeľa a financií, ľudských

zdrojov, služieb, marketingu a korporátneho obchodu, prevádzky, pobočkovej siete a retailového predaja a informačných technológií. Každý z úsekov je ešte ďalej rozčlenený.

Firemná kultúra organizácie XYZ v sebe zahŕňa všeobecne uznávané a hlavne praxou overené pracovné hodnoty, zásady medziludských vzťahov, etických princípov, či už smerom dovnútra spoločnosti alebo von orientované na zákazníkov. Uznávané hodnoty sú:

- dôveryhodnosť poskytovania služieb,
- obojstranná prospešnosť,
- zrozumiteľnosť,
- férovosť,
- a profesionalita.

Zodpovednosť voči zákazníkom podporuje organizácia dodržiavaním Poštárskeho kódexu a Štandardov správania sa, ktoré sú súčasťou organizačnej identity.

5 Analýza súčasného systému hodnotenia zamestnancov

V tejto kapitole diplomovej práce je popísaný a analyzovaný súčasný systém hodnotenia zamestnancov v organizácii XYZ. Všetky informácie boli získané na základe rozhovoru s vedúcou prevádzky, dotazníkového šetrenia a interných dokumentov organizácie.

5.1 Systém hodnotenia organizácie XYZ

Po dohode s manažérkou jednej z pobočiek v okrese Žilina je analýza systému hodnotenia zameraná na zamestnancov, ktorí pracujú za priehradkou v jednej z 35 pobočiek v tomto okrese. Títo zamestnanci dennodenne prichádzajú do styku so zákazníkmi, ktorí využívajú rôzne služby organizácie.

Vedenie si uvedomuje dôležitosť hodnotenia a preto pravidelne hodnotí všetkých svojich zamestnancov. Súčasný systém hodnotenia zamestnancov je v organizácii zaužívaný od roku 2005. Zamestnanci oddelenia ľudských zdrojov postupne vypracovali organizačnú smernicu k hodnoteniu zamestnancov, spracovali taktiež manuál pre hodnotiteľov s názvom „Ako viesť hodnotiaci rozhovor“ a taktiež boli podrobne preškolení, aby sa s novým systémom hodnotenia zamestnancov podrobne zoznámili.

Dnes sa hodnotenie zamestnancov realizuje podľa novelizovanej organizačnej smernice, v ktorej je tá pôvodná organizačná smernica mierne upravená. Hodnotenie sa uskutočňuje raz do roka, hodnotenými sú zamestnanci, ktorí sú v pracovnom pomere aspoň tri mesiace. V skratke môžeme zhrnúť, že sa hodnotí pracovný výkon, kompetencie a kvalifikácia. Hodnotenie prevádza manažér (vedúci prevádzky), ktorý je v každodennom kontakte so svojimi zamestnancami a je teda aj ich hlavný nadriadený.

Organizácia XYZ má podobne spracovaný systém a metodiku hodnotenia zamestnancov na všetkých pozíciách, ako aj riadenie činností a výkonov. Systém hodnotenia zamestnancov je rozdelený do troch fáz a to prípravnej, realizačnej a vyhodnocovacej.

V tomto prípade sa jedná o klasický proces hodnotenia zamestnancov, ktorý je vedením pošty uznávaný. Ide o primárny zdroj informácií, ktorý ďalej slúži pri odmeňovaní zamestnancov, zmene pracovného miesta, konkretizácii cieľov alebo pri ďalšom rozvoji zamestnancov. Hodnotenie zamestnancov slúži teda ako primárny nástroj pre vedúcich pracovníkov v oblasti riadenia ľudských zdrojov.

Cieľom vybudovaného systému hodnotenia je čo najefektívnejšie využitie pracovného potenciálu zamestnancov a tým aj organizácie, na základe získaných informácií, napríklad o pracovnom výkone zamestnancov, ich správaní, schopnostiach alebo možnostiach

spolupráce s nadriadenými, ktorí potom spoločne alebo samostatne plnia zadané úlohy a ciele. Informácie, ktoré sú zozbierané sú spracované, vyhodnotené a využívané v organizácii ďalej.

5.1.1 Kritériá hodnotenia organizácie

Organizácia XYZ využíva hneď niekoľko kritérií hodnotenia, ide o hodnotenie pracovného výkonu, kompetencií a kvalifikačných predpokladov.

Medzi základné kritériá pracovného výkonu patrí:

- dodržiavanie zadaných termínov, prístup a plnenie zadaných úloh.

Medzi kritériá kompetencií patrí:

- komunikácia,
- zodpovednosť,
- samostatnosť,
- zákaznícka orientácia.

Medzi kvalifikačné predpoklady radí:

- prax,
- vzdelanie.

Pri hodnotení zamestnancov má každé kritérium iné bodové ohodnotenie. Pracovný výkon sa hodnotí podľa plnenia mesačných plánov zamestnancov od 89%, čo je nedostačujúci až nad 120%, čo je považované za vynikajúci výkon. Zamestnanci podľa toho kritéria môžu dostať maximálny počet 60 bodov. Kompetencie sú hodnotené stupnicou od 0 čo je nedostačujúca úroveň až po 8, čiže vynikajúcu úroveň. Zamestnanec môže dostať maximálny počet 32 bodov z tejto oblasti. Nakoniec prichádzajú na rad kvalifikačné predpoklady, ktoré sú hodnotené od nesplňuje, dopĺňa si až po splňa, kde je maximálny počet bodov 8. Zamestnanec musí dostať aspoň 51 bodov zo 100, aby vyhovel, čiže v hodnotení musí byť aspoň nadpriemerný. Výstupom hodnotenia je vyplnený hodnotiaci záznam, ktorý nájdete v prílohe 2, v ktorom sú uvedené hodnoty všetkých kritérií, ktoré boli posudzované. Na záznamoch je voľný priestor, kde môže hodnotiteľ predložiť návrhy na motiváciu alebo rozvoj vzdelania zamestnanca.

Systém priebežného hodnotenia primárne slúži pre rast efektivity a výkon zamestnancov. Zo sekundárneho hľadiska kladie hodnotenie dôraz na raz produktivity spoločnosti, pretože zvyšovanie a skvalitňovanie pracovného výkonu jednotlivých zamestnancov sa ako celok premieta na pozitívnom raste celej organizácie. Preto je veľmi dôležité, aby bolo hodnotenie zamestnancov vykonávané priebežne, za vopred stanovených podmienok s následným vyhodnotením a hlavne informovaním hodnotených zamestnancov

o ich dosiahnutých výsledkoch. Čo znamená, že zamestnanci dostanú spätnú väzbu o plnení svojich úloh, náplni práce alebo možnostiach ďalšieho rozvoja pre skvalitnenie práce. Od tejto klasifikácie sa ďalej odvíja aj motivačný systém zamestnancov, ktorý je realizovaný prostredníctvom rôznych benefitov, ktoré organizácia ponúka vo forme odmien, navýšenie platu, povýšenie a rôznych iných výhod. Naopak, ak sú výsledky hodnotenia nevyhovujúce a zamestnanec si neplní svoje úlohy vyplývajúce z jeho pracovnej pozície dostatočne, alebo vykazuje podpriemerné výsledky môže byť z organizácie prepustený a nahradený novým zamestnancom.

5.1.2 Hodnotiaci rozhovor

Hodnotiaci rozhovor prebieha v organizácii raz ročne a týka sa zamestnancov, ktorí pracujú v organizácii minimálne tri mesiace. S ostatnými zamestnancami sa komunikuje na zmenách a vytvára sa im zatiaľ len tréningový plán.

1) Fáza prípravy na hodnotiaci rozhovor

Zamestnanci o hodnotiacich rozhovoroch vedia mesiac dopredu, manažér im vždy predstaví, ako bude rozhovor prebiehať a na čo sa v priebehu rozhovoru zamerajú. Rozdá im nevyplnený hodnotiaci hárok a vyzve ich, aby si pripravili sebahodnotenie, ktoré si so sebou na rozhovor prinesú. Manažér musí byť na rozhovor taktiež pripravený, jeho povinnosťou je vyplniť hodnotiace záznamy zamestnancov a pripraviť si vhodné príklady, ktoré vysvetľujú hodnotenie. Týždeň vopred zamestnancom zadeli konkrétne časy hodnotiaceho rozhovoru.

2) Fáza realizácie hodnotiaceho rozhovoru

Hodnotiaci rozhovor začína tak, že hodnotiteľ uvíta zamestnanca v kancelárii, oboznámi ho s priebehom rozhovoru a to tak, že zdôrazní pozitívne aspekty, prínosy pre hodnoteného a hodnotiteľa, informuje ho o pravidlách, čase a upozorní ho nato, že si v priebehu rozhovoru bude robiť poznámky. Na rad prichádza hodnotený zamestnanec, ktorý zoznámi hodnotiteľa so svojim sebahodnotením, kde uvádza ako plnil svoje úlohy, kompetencie a kvalifikačné predpoklady. U kritérií, ktoré neboli dostatočne splnené uvedie zamestnanec dôvody, prečo sa tak stalo a uvedie celkové hodnotenie. Potom začína týmto istým spôsobom hodnotiť hodnoteného manažér, teda hodnotiteľ. Pokiaľ dôjde k nezhode názorov prebehne diskusia hodnoteného s hodnotiteľom, jej výsledkom musí byť obojstranná zhoda. Nakoniec hodnotiteľ zoznámi zamestnanca s konečným hodnotením, vyjadrí

spokojnosť s priebehom rozhovoru. Výstupom môže byť dodatočná motivácia alebo ďalší rozvoj zamestnanca, ktorí môže manažér navrhnúť na zvýšenie efektivity jeho pracovného výkonu. Obidvaja svojim podpisom na príslušnom formulári (hodnotiacom zázname) potvrdia súhlas s výsledkom hodnotenia. Úplne nakoniec vysloví manažér pozitívne očakávania týkajúce sa spolupráce v ďalšom období a pomoci zo svojej strany, rozlúči sa a poďakuje zamestnancovi. Celkový hodnotiaci rozhovor trvá v priemere 30 minút, prebieha v tichom a ničím nerušenom prostredí kancelárie.

3) Spracovanie výsledkov hodnotiaceho rozhovoru

V tejto fáze sú výsledky hodnotiacich rozhovorov spracované personálnym oddelením pomocou elektronického systému IS HR Portál, ktorý značne zefektívňuje celkové hodnotenie. Hodnotiace záznamy sú ukladané do zložiek jednotlivých zamestnancov, aby boli archivované pre ďalšie hodnotiace rozhovory. Vďaka automatizácii väčšiny úloh zavedený systém významne znižuje čas a prácnosť celého procesu. Jednoduchšia je tak aj práca s výsledkami, výstupmi hodnotenia do systému motivácie, odmeňovania, vzdelávania a rozvoja zamestnancov.

Výsledky hodnotenia sa ďalej využívajú na:

- úpravu mzdových podmienok zamestnancov,
- motivovanie zamestnancov k lepším pracovným výkonom,
- preradenie zamestnancov na inú pracovnú pozíciu,
- zaradenie alebo vyradenie zamestnanca zo vzdelávania,
- zaradenie alebo vyradenie zamestnanca z kariérneho rozvoja,
- rozvoj a formovanie organizačnej kultúry.

Význam výsledkov hodnotenia pre manažérov:

- nástroj pre rozhodovanie o efektívnejšej organizácii práce, plánovanie potreby pracovných miest, efektívnejšieho využívania pracovného času, efektívnejšieho usporiadania a vykonávania jednotlivých činností a úloh,
- poradenská činnosť zo strany špecializovaných zamestnancov,

Význam výsledkov hodnotenia pre zamestnancov:

- účasť zamestnancov na riešení zmeny organizácie práce a technologických procesov,
- lepší vnútorný pocit zamestnancov z efektívnejšieho vykonávania jednotlivých činností a úloh,

- zlepšenie pracovných vzťahov na pracovisku,
- možnosť motivácie, kariérneho rastu, vzdelania a rozvoja.

5.2 Dotazníkové šetrenie

Vlastný výskum v rámci diplomovej práce bol prevedený na prelome mesiacov február/marec a bola preň zvolená metóda dotazníkového šetrenia, ktorá zaručovala všetkým respondentom anonymitu a tak sa nemuseli obávať vyjadriť svoj názor.

Ako prvé boli vytvorené dva dotazníky, jeden z nich bol určený hodnoteným zamestnancom a druhý naopak hodnotiteľom. Jeho cieľom bolo zistiť, či sú zamestnanci spokojný so súčasným systémom hodnotenia a to z oboch pohľadov. Dotazníky boli vytvorené na základe získaných informácií, ktoré boli poskytnuté v rozhovore s manažérkou jednej z pobočiek a iných interných materiálov organizácie poskytnutých pre účely diplomovej práce. Dotazník bol teda určený pre 35 hodnotiteľov (manažérov) a 218 hodnotených zamestnancov, ktorí prichádzajú každý deň do kontaktu so zákazníkmi. V oboch prípadoch boli dotazníky distribuované a doručené všetkým. Návratnosť dotazníkov určených hodnotiteľom bola 97% a hodnoteným zamestnancom bola 91%.

Dotazník pre hodnotiteľov sa nachádza v prílohe číslo 3 a je tvorený 27 otázkami, z ktorých je 21 uzavretých, 5 polootvorených a jedna otázka otvorená určená návrhom a zmenám súčasného systému hodnotenia zamestnancov. Otázky sa týkajú spokojnosti so súčasným systémom hodnotenia, časovou náročnosťou systému, hodnotiaceho rozhovoru, kritérií hodnotenia atď. Súčasťou dotazníku boli samozrejme aj identifikačné otázky, ktoré sa týkali pohlavia, veku a počtu odpracovaných rokov v organizácii.

Dotazník pre hodnotených zamestnancov sa nachádza v prílohe číslo 4, je tvorený 25 otázkami, z ktorých je 18 uzavretých, 6 polootvorených a jedna otvorená otázka určená opäť návrhom a zmenám súčasného systému hodnotenia. Identifikačné otázky boli úplne rovnaké ako v prípade hodnotiteľov.

Pred samotným dotazníkovým šetrením bola prevedená pilotáž na 10 zamestnancoch, aby bola overená správnosť, zrozumiteľnosť a vhodná formulácia položených otázok.

Potom nasledovalo samotné dotazníkové šetrenie. Všetkým respondentom boli poslané na jednotlivé pobočky vytlačené dotazníky a mali tri týždne nato, aby ich vyplnili a dotazníky zaslali naspäť. Obidva dotazníky boli následne vyhodnocované pomocou tabuľkového procesoru Microsoft Excel a výsledky dotazníkového šetrenia sú ďalej interpretované slovne aj graficky v nasledujúcej kapitole.

5.3 Výsledky dotazníkového šetrenia

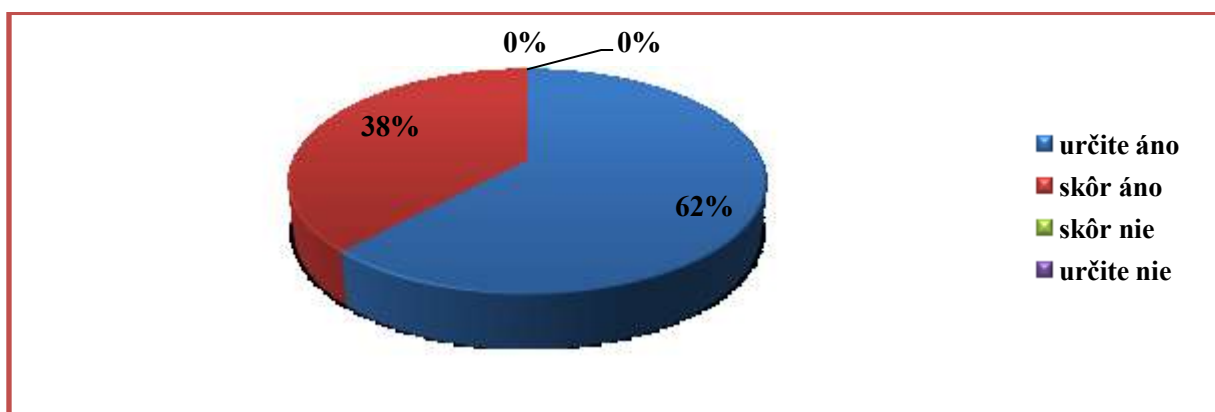
V tejto kapitole sa nachádzajú ako prvé výsledky dotazníkového šetrenia hodnotených zamestnancov a následne výsledky dotazníkového šetrenia určeného pre hodnotiteľov, ktoré sú uvedené slovné aj graficky.

5.3.1 Dotazník pre hodnotených zamestnancov

Otázka č. 1: Poznáte systém hodnotenia zamestnancov vo Vašej organizácii?

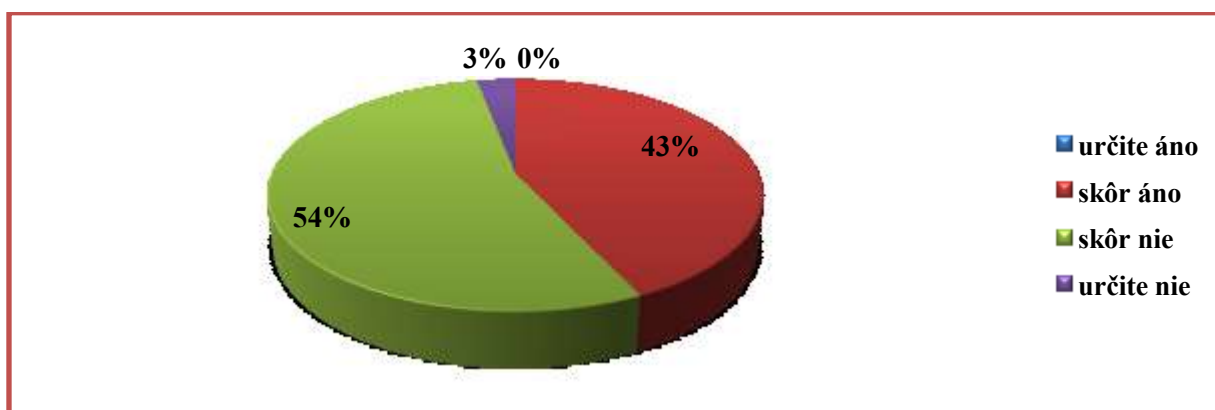
Cieľom tejto otázky, bolo u respondentov zistiť, do akej miery poznajú terajší systém hodnotenia zamestnancov. Až 123 respondentov (62%) uviedlo, že dobre pozná systém hodnotenia a zvyšných 76 respondentov (38%) sa priklonilo k odpovedi skôr áno. Na grafe 5.1 je vidieť, že možnosť skôr nie alebo nie nezvolil pri tejto odpovedi žiadny z respondentov.

Graf 5.1.: Znalosť systému hodnotenia



Otázka č. 2: Ste spokojný/á so systémom hodnotenia zamestnancov vo Vašej organizácii?

Graf 5.2.: Spokojnosť so systémom hodnotenia



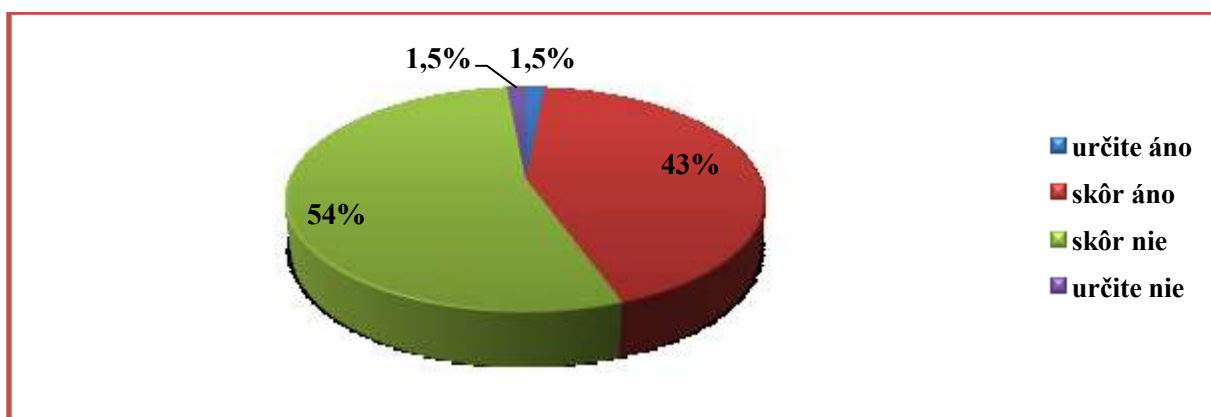
Ako môžete vidieť, graf 5.2 vyššie ukazuje, že žiadny z respondentov, nie je úplne spokojný so systémom hodnotenia. 86 respondentov (43%) odpovedalo skôr áno, 107 respondentov (54%) je skôr nespokojných a 6 respondentov (3%) je úplne nespokojných so

systémom hodnotenia v organizácii. Z celkového počtu je teda až 57% respondentov nespokojných s terajším systémom hodnotenia zamestnancov.

Otázka č. 3: Je pre Vás systém hodnotenia zamestnancov užitočný?

Ako môžete vidieť na grafe 5.3 medzi respondentmi prevláda názor, že systém hodnotenia zamestnancov nie je užitočný. Iba 3 respondenti (1,5%) z opýtaných sa stotožňujú s názorom, že systém hodnotenia je úplne užitočný, 85 respondentov (43%) ho považuje za užitočný, 108 respondentov (54%) sa prikláňa k názoru, že skôr nie je užitočný a 3 respondenti (1,5%) ho považujú za úplne neužitočný.

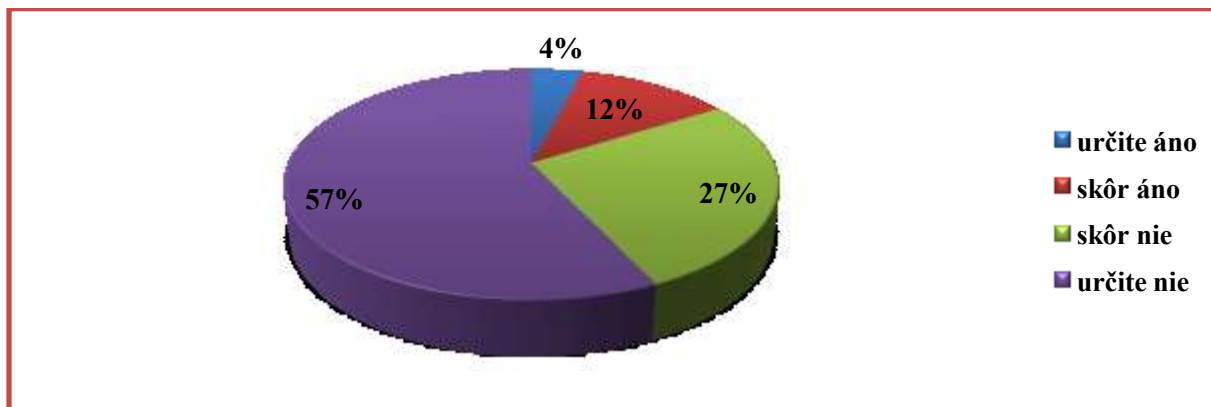
Graf 5.3.: Užitočnosť systému hodnotenia



Otázka č. 4: Vnímate systém hodnotenia ako spravodlivý?

Na otázku, či zamestnanci považujú systém hodnotenia za spravodlivý, uviedli 9 respondenti (4%) určite áno, 23 respondentov (12%) odpoveď skôr áno, 54 respondentov (27%) odpovedalo skôr nie a 113 respondentov (57%) uviedlo odpoveď určite nie. Z nižšie uvedeného grafu 5.4 vyplynulo, že až 84% zamestnancov považuje hodnotenie za nespravodlivé.

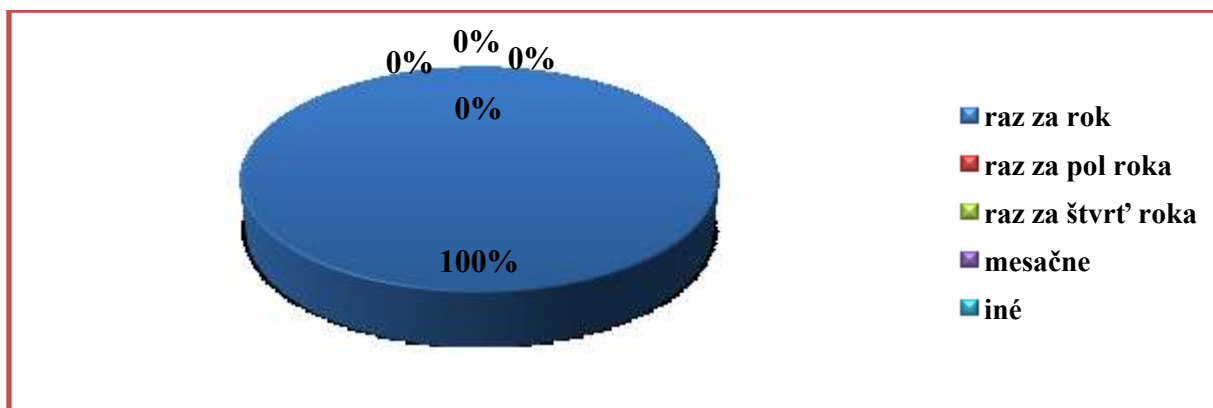
Graf 5.4.: Spravodlivosť systému hodnotenia



Otázka č. 5: Ako často formálne hodnotenie prebieha?

Na grafe 5.5 je možné vidieť, že všetci 199 respondenti (100%) sa v tejto otázke jednoznačne zhodli, že formálne hodnotenie prebieha raz za rok a nikto z nich neuviedol inú z možností.

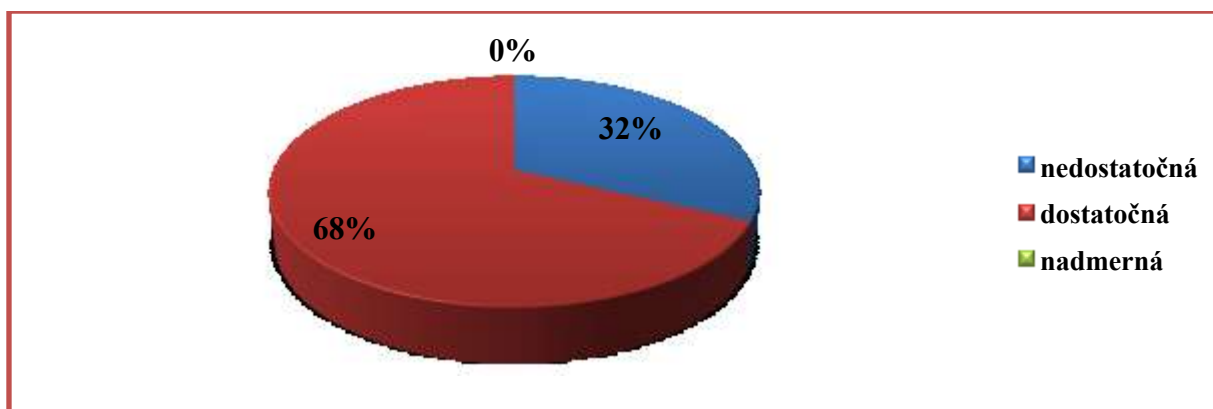
Graf 5.5.: Formálne hodnotenie prebieha



Otázka č. 6: Frekvenciu hodnotenia považujete za:

Graf 5.6 znázornený nižšie ukazuje, že 64 respondentov (32%) považuje frekvenciu súčasného systému hodnotenia za nedostatočnú, 135 opýtaných respondentov (68%) za dostatočnú a žiadny z respondentov za nadmernú.

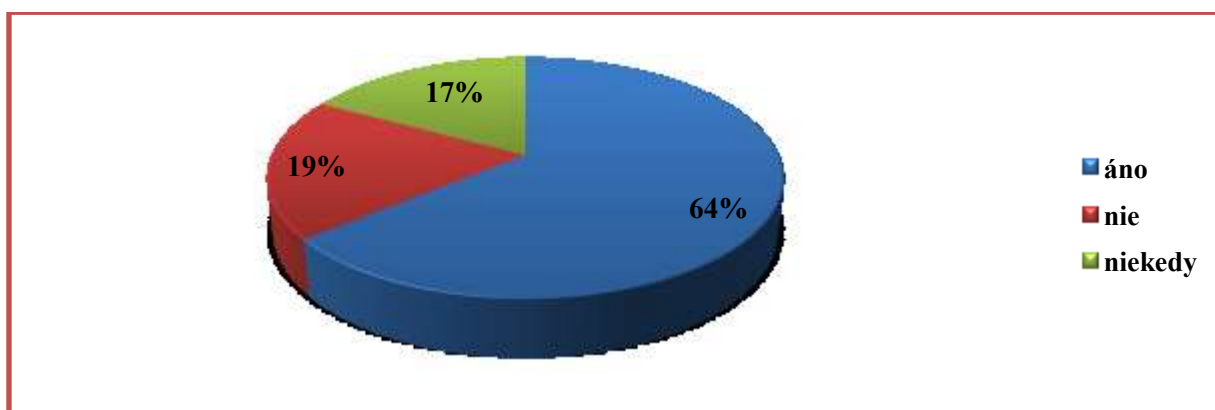
Graf 5.6.: Frekvencia hodnotenia



Otázka č. 7: Ste neformálne hodnotený/á v priebehu roka (spätná väzba, pochvala, napomenutie a podobne)?

Cieľom tejto otázky bolo zistiť, či sú zamestnanci hodnotení aj v priebehu roku neformálne svojimi nadriadenými. Na grafe 5.7 nižšie môžete vidieť, že odpoveď áno sa objavila u 127 respondentov (64%), odpoveď nie u 38 respondentov (19%) a odpoveď niekedy uviedlo 34 z opýtaných respondentov (17%).

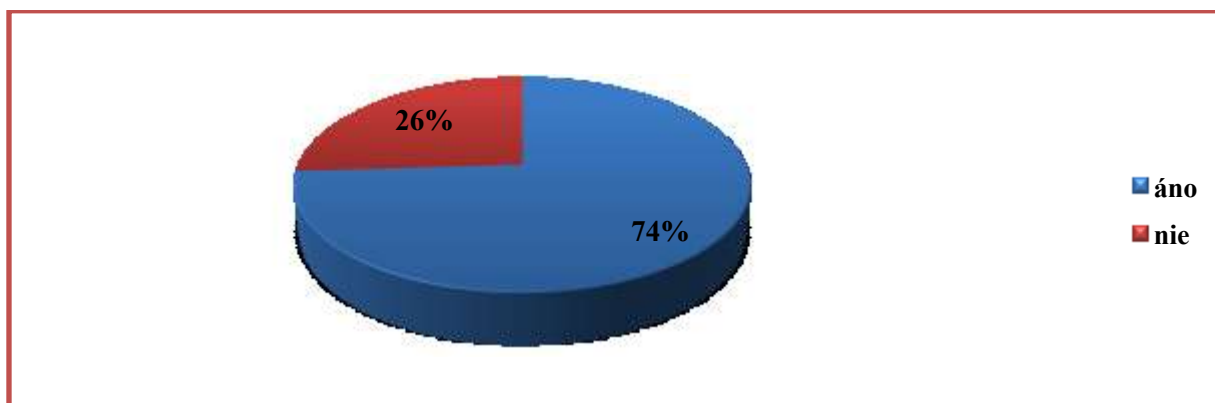
Graf 5.7.: Neformálne hodnotenie



Otázka č. 8: Pripravujete sa na hodnotiace rozhovory?

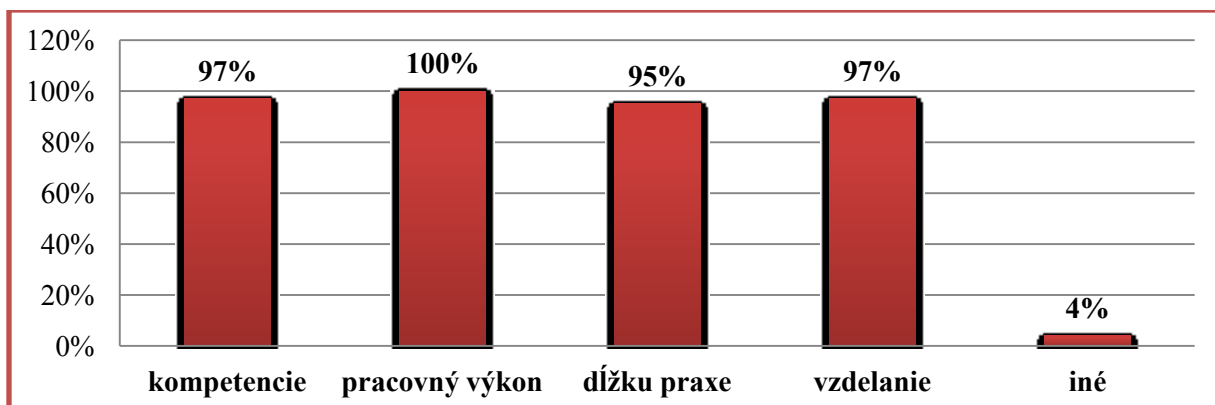
Súčasťou hodnotiaceho rozhovoru by mala byť aj dostatočná príprava či už hodnoteného alebo hodnotiteľa pred samotným rozhovorom. Na grafe 5.8 môžete vidieť, že 146 respondentov (74%) sa na hodnotiace pohovory vzorne pripravuje a 53 respondentov (26%) naopak nevenuje príprave na hodnotiaci rozhovor žiadny čas.

Graf. 5.8.: Príprava respondentov na hodnotiaci rozhovor



Otázka č. 9: Uveďte, čo Váš nadriadený hodnotí:

Graf. 5.9.: Nadriadený hodnotí

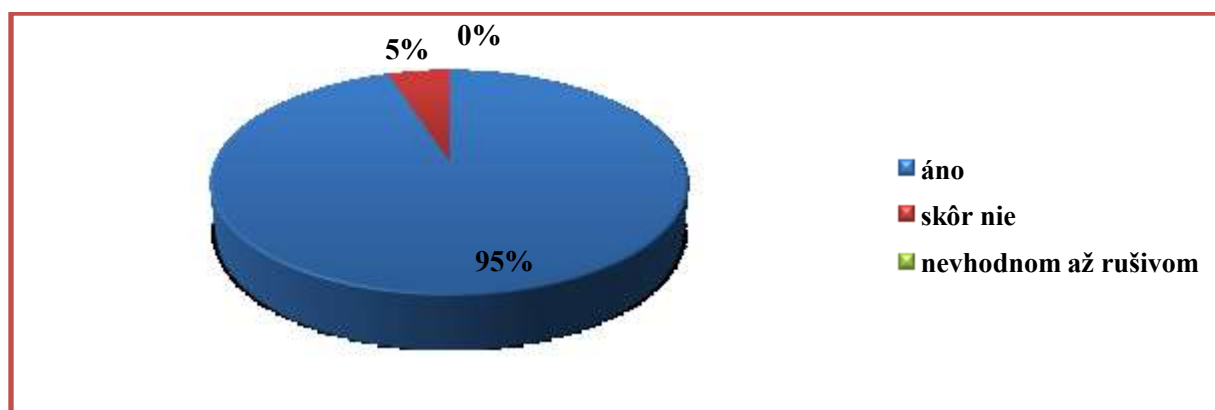


Táto otázka je poloopená, čiže respondenti mohli uviesť viac odpovedí a bola položená so zámerom zistiť, či zamestnanci vedia, začo sú raz ročne hodnotení. Grafické znázornenie nájdete vyššie na grafe 5.9. Všetkých 199 respondentov (100%) sa zhodlo na tom, že nadriadený hodnotí pracovný výkon. 179 respondentov (97%) uviedlo, že nadriadený hodnotí kompetencie a dosiahnuté vzdelanie, 189 respondentov (95%) uviedlo, že nadriadený hodnotí dĺžku praxe a v možnosti iné sa vyskytlo v 9 prípadoch (4%) pracovné správanie.

Otázka č. 10: Prebieha hodnotiaci rozhovor v pokojnom a ničím nerušenom prostredí?

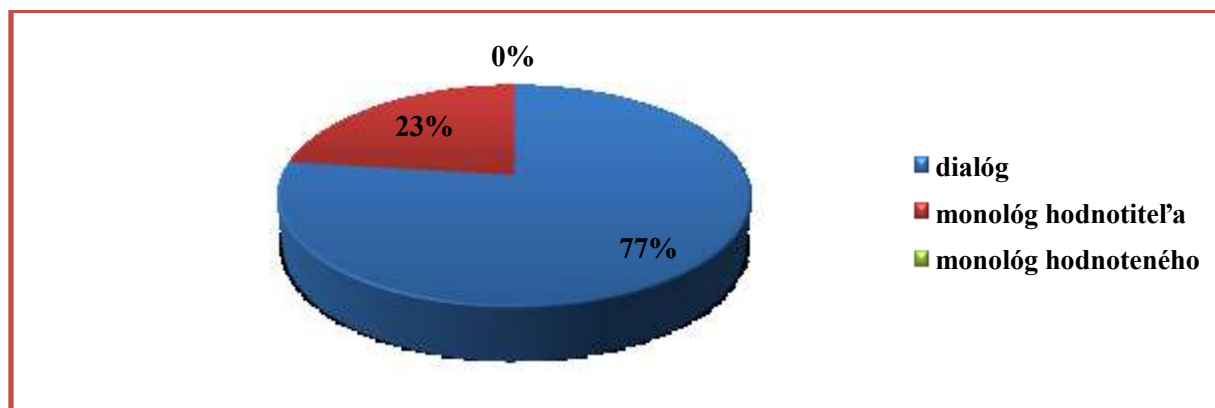
Hodnotiaci rozhovor by mal prebiehať v pokojnom a ničím nerušenom prostredí, ktoré vytvára vhodnú a priateľskú atmosféru. Z nižšie uvedeného grafu 5.10 možno vyčítať, že 189 respondentov (95%) považuje prostredie hodnotiaceho rozhovoru ako pokojné a ničím nerušené, 10 respondentov (5%) ako trochu rušivé, ale naopak žiadny z opýtaných neuviedol možnosť nevhodného až rušivého prostredia.

Graf 5.10.: Prostredie, v ktorom sa hodnotiaci rozhovor odohráva



Otázka č. 11: Hodnotiaci rozhovor je vedený na základe:

Graf 5.11.: Spôsob vedenia hodnotiaceho rozhovoru

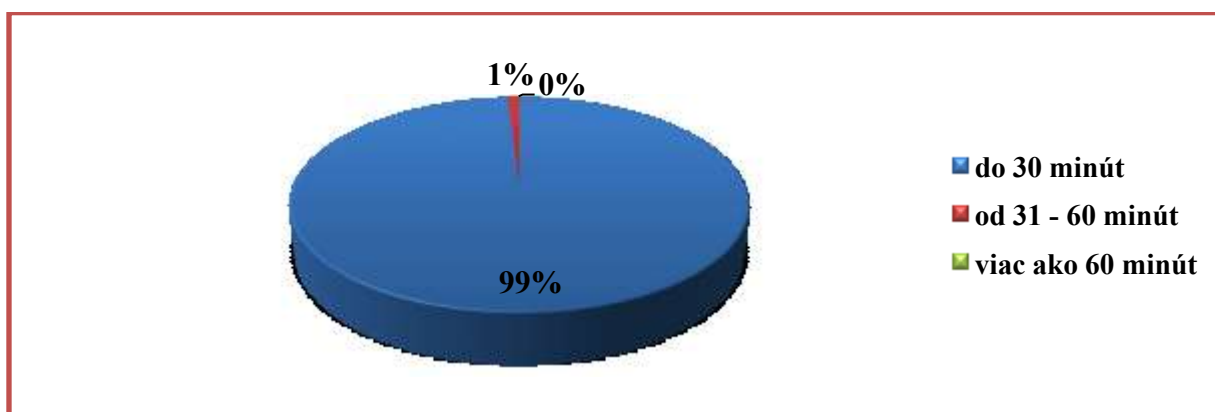


Hodnotiaci rozhovor by mal byť vedený na základe dialógu, aby aj hodnotení zamestnanci dostali priestor vyjadriť sa. Z vyššie uvedeného grafu 5.11 vyplýva, že 154 respondentov (77%) viedlo hodnotiaci rozhovor na základe dialógu, 45 respondentov (23%) na základe monológu hodnotiteľa a nikto z respondentov na základe monológu hodnoteného.

Otázka č. 12: Ako dlho trvá hodnotiaci rozhovor?

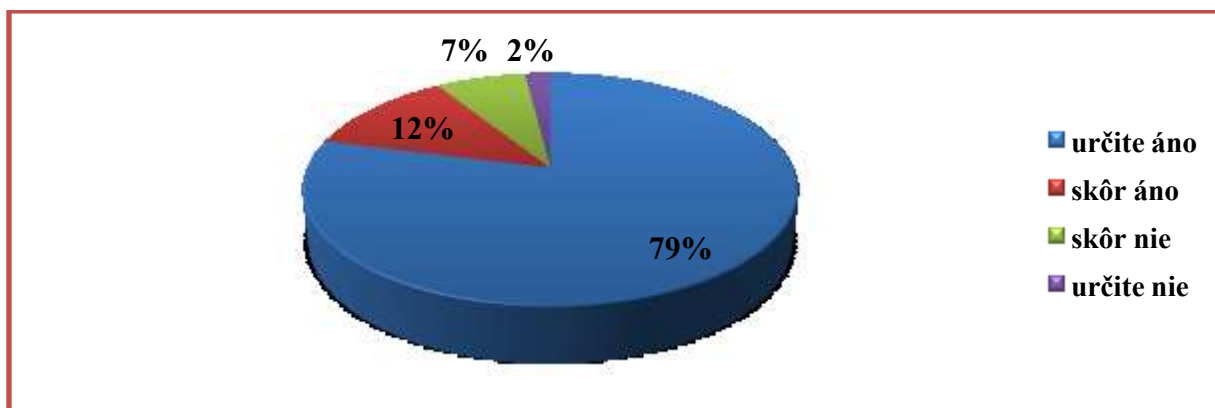
Cieľom tejto otázky bolo zistiť, či je na hodnotiaci rozhovor vymedzený dostatočný čas. Zo všetkých respondentov 197, čo predstavuje 99% uviedlo, že hodnotiaci rozhovor netrvá dlhšie ako 30 minút a zvyšný 2 respondenti (1%) uviedli, že časové rozmedzie je od 31-60 minút. Na grafe 5.12 si môžete všimnúť, že nikto z opýtaných respondentov neuviedol možnosť viac ako 60 minút.

Graf 5.12.: Dĺžka hodnotiaceho rozhovoru



Otázka č. 13: Dostal/a ste priestor pre vyjadrenie svojich pripomienok k hodnoteniu?

Graf. 5.13.: Priestor na vyjadrenie pripomienok



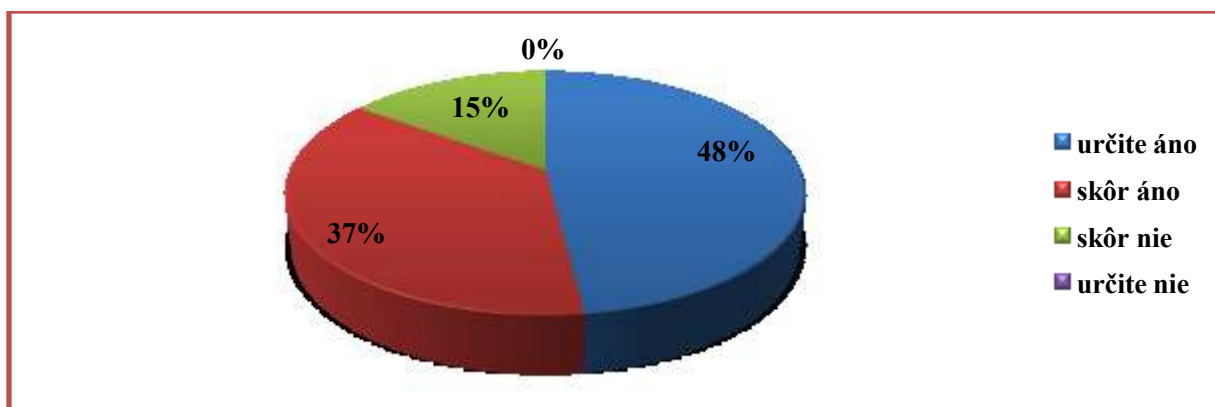
Ako si môžete všimnúť vyššie na grafe 5.13 medzi opýtanými respondentmi prevláda názor, že pri hodnotiacom rozhovore dostali priestor pre vyjadrenie svojich pripomienok. 158 z opýtaných (79%) uviedlo možnosť určite áno, 23 respondentov (12%) skôr áno, 14 z

respondentov (7%) skôr nedostalo priestor na vyjadrenie a naopak 4 respondenti (2%) nedostali tento priestor vôbec.

Otázka č. 14: Poznáte kritériá hodnotenia?

Kritériá hodnotenia sú uvedené v hodnotiacich záznamoch, s ktorými sa má možnosť zoznámiť sa každý zamestnanec, a ktoré v rámci sebahodnotenia prevádza. Na grafe 5.14 je znázornené, že na otázku týkajúcu sa znalostí kritérií odpovedalo 95 respondentov (48%) určite áno, 74 respondentov (37%) skôr áno a 30 respondentov (15%) skôr nie.

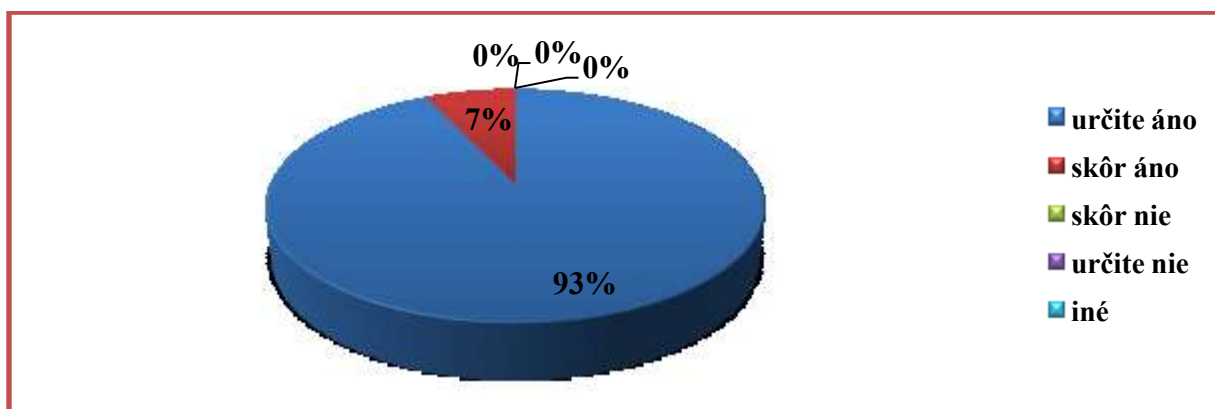
Graf 5.14.: Znalosť kritérií hodnotenia



Otázka č. 15: Máte možnosť sebahodnotenia?

Každý zo zamestnancov by mal pred hodnotiacim rozhovorom vyplniť hodnotiaci záznam, kde ohodnotí sám seba, priniesť ho na hodnotiaci rozhovor a prediskutovať ho s hodnotiteľom. Na grafe 5.15 nižšie si môžete všimnúť, že všetci respondenti na túto otázku odpovedali, že majú možnosť sebahodnotenia, či už úplnú alebo aspoň čiastočnú.

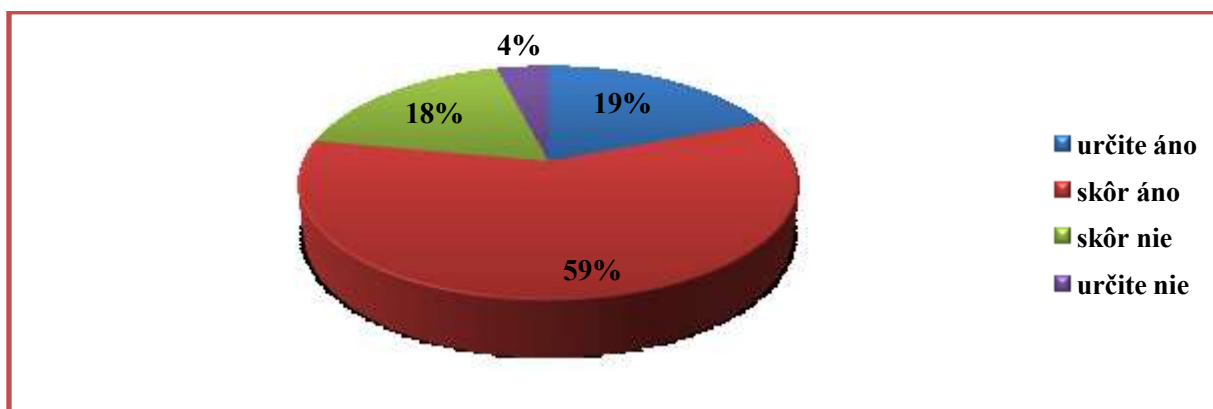
Graf 5.15.: Možnosť sebahodnotenia



Otázka č. 16: Máte možnosť diskusie v oblasti vzdelávania a rozvoja?

Úlohou pravidelného hodnotenia má byť aj odstránenie prekážok, ktoré bránia podávať zamestnancom očakávaný výkon a pomôcť im v rozvoji. Cieľom otázky, ktorej výsledky znázorňuje graf 5.16 bolo zistiť, či je táto téma súčasťou hodnotiaceho rozhovoru. Z opýtaných 199 respondentov, odpovedalo 38 (19%), že určite mali možnosť diskutovať na túto tému, 117 respondentov (59%) skôr áno, 35 respondentov (18%) skôr nie a 9 respondenti, túto možnosť vôbec nedostali.

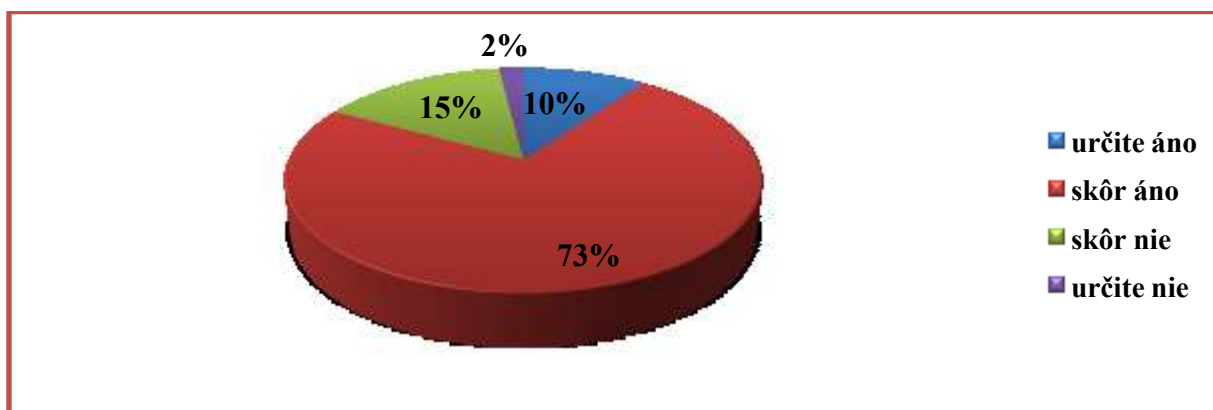
Graf 5.16.: Diskusia na tému vzdelávania a rozvoja



Otázka č. 17: Máte možnosť diskusie v oblasti motivácie?

Hodnotitelia majú pri hodnotiacim rozhovore určitým spôsobom motivovať zamestnancov k lepším výkonom, rozvoji svojich znalostí, schopností a zručností. Cieľom tejto otázky bolo zistiť, či sú respondenti v priebehu rozhovoru nejakým spôsobom motivovaní. Nižšie na grafe 5.17 môžete vidieť, že 21 respondentov (10%) uviedlo, že určite má možnosť diskusie na tému motivácie, 145 respondentov (73%) sa priklonilo k možnosti skôr áno, 29 z opýtaných respondentov (15%) zvolilo možnosť skôr nie a 4 respondenti (2%) sa vyjadrili, že určite na túto tému nediskutovali.

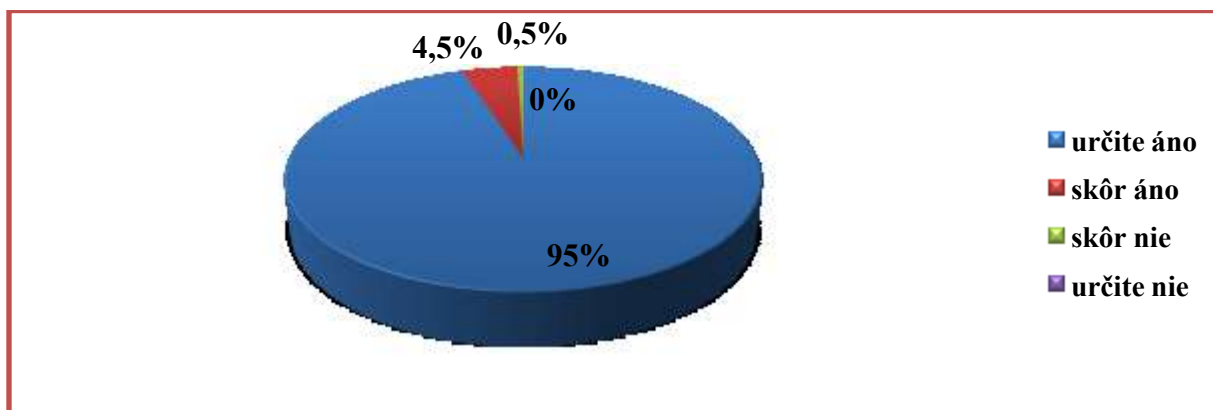
Graf 5.17.: Diskusia v oblasti motivácie



Otázka č. 18: Poskytuje Vám nadriadený dostatok informácií k výkonu Vašej práce?

Ako môžete vidieť z grafu 5.18 až 99,5% z opýtaných respondentov uviedlo, že im nadriadený poskytuje potrebné informácie k výkonu práce. 189 respondentov (95%) uviedlo, že dostáva dostatok informácií pre výkon svojej práce, 9 respondentov (4,5%) označilo, že skôr dostáva potrebné informácie, 1 respondent (0,5%) uviedol, že skôr nie a nikto neoznačil odpoveď určite nie.

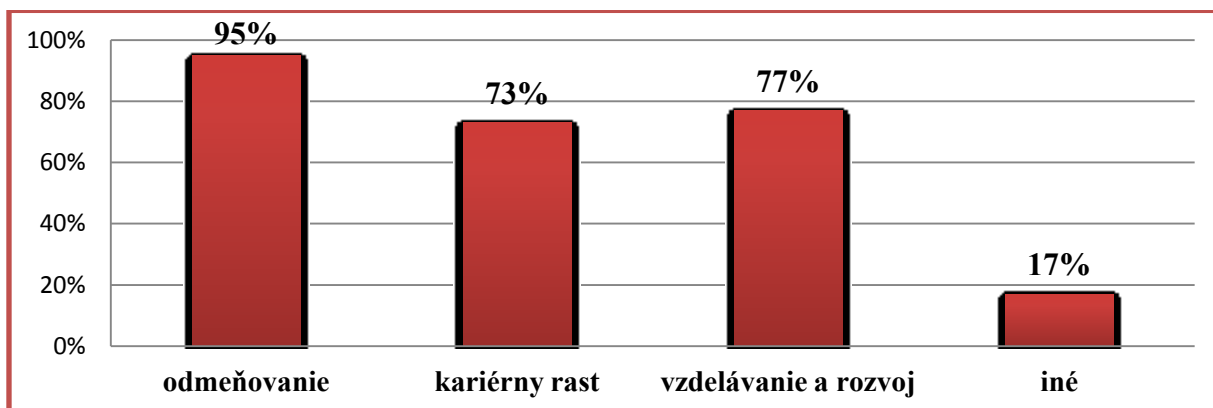
Graf. 5.18.: Poskytovanie informácií k potrebnému výkonu



Otázka č. 19: Výsledky hodnotenia majú naviazanosť na:

Cieľom tejto otázky bolo u respondentov zistiť, či sú si vedomí, na čo sú výsledky hodnotenia v organizácii XYZ naviazané a výsledky sú zobrazené na grafe 5.19. 189 respondentov (95%) uviedlo, že výsledky hodnotenia majú vplyv na odmeňovanie, 145 z opýtaných respondentov (73%) uviedlo, že má hodnotenie vplyv na kariérny rast, 154 respondentov (77%) označilo, že má hodnotenie vplyv na vzdelávanie a rozvoj a 34 z opýtaných respondentov (17%) zvolilo možnosť iné. Tam sa objavili možnosti ako preradenie na inú pracovnú pozíciu alebo výpoveď.

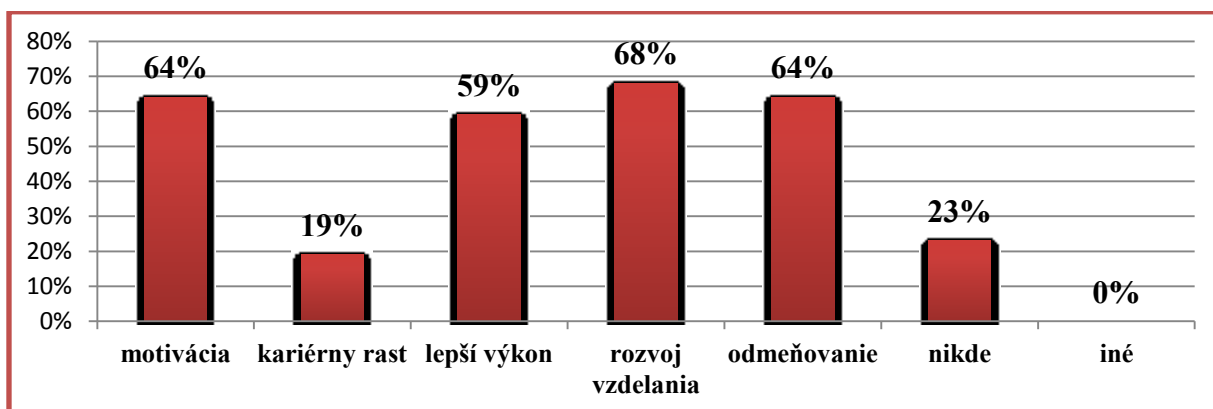
Graf 5.19: Naviazanosť výsledkov hodnotenia



Otázka č. 20: Uved'te, v ktorej oblasti vidíte prínosy hodnotenia:

Táto otázka je poloopená s viacerými možnosťami odpovedí a jej účelom bolo zistiť, v čom hodnotení zamestnanci vidia prínosy súčasného systému hodnotenia. Z grafu 5.20 možno vidieť, že 127 respondentov (64%) vidí prínos vo vyššej motivácii zamestnancov a odmeňovaní, 38 respondentov (19%) vidí prínos v kariérnom raste, 117 respondentov (59%) v lepšom výkone, 135 respondentov (68%) v rozvoji vzdelania, 45 respondentov (23%) uvidelo, že prínosy hodnotenia nevidí nikde a nikto z respondentov neuviedol inú možnosť.

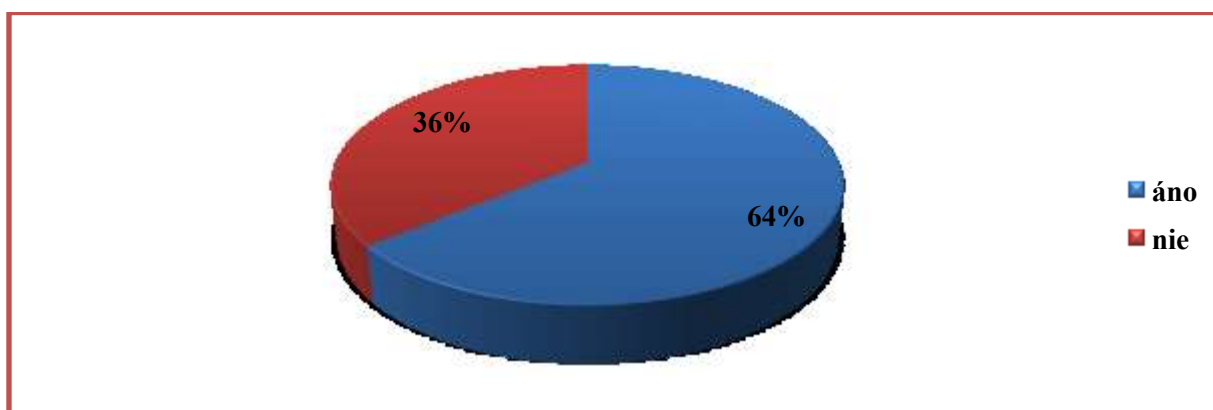
Graf 5.20.: Prínosy hodnotenia v uvedených oblastiach



Otázka č. 21: Zmenil/a by ste niečo na súčasnom systéme hodnotenia?

Graf 5.21 ukazuje, že väčšia časť respondentov, teda 127 (64%) by na súčasnom systéme hodnotenia nič nemenila, ale 72 respondentov (36%) by zmenu hodnotenia privítala.

Graf 5.21.: Názor respondentov na zmeny súčasného systému hodnotenia



Otázka č. 22: Ak ste v prechádzajúcej otázke označil/a áno, uved'te aké zmeny by ste navrhli?

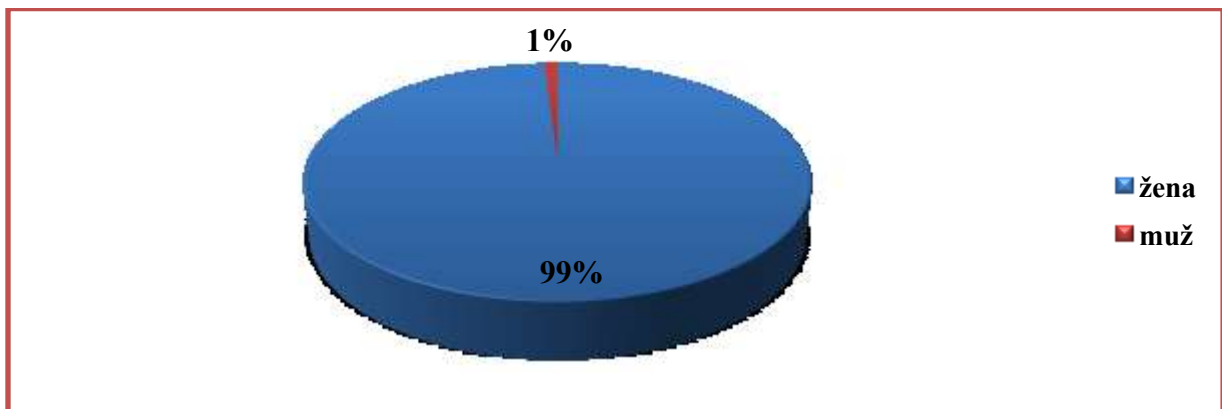
Táto otvorená otázka dala všetkým respondentom možnosť vyjadriť sa k zmenám systému hodnotenia, ktoré by sami v organizácii navrhli. Návrhy sú nasledovné:

- pracovné porady,
- objektívnejšie hodnotenie,
- nedostatok neformálneho hodnotenia,
- vyššia motivácia.

Otázka č. 23: Pohlavie:

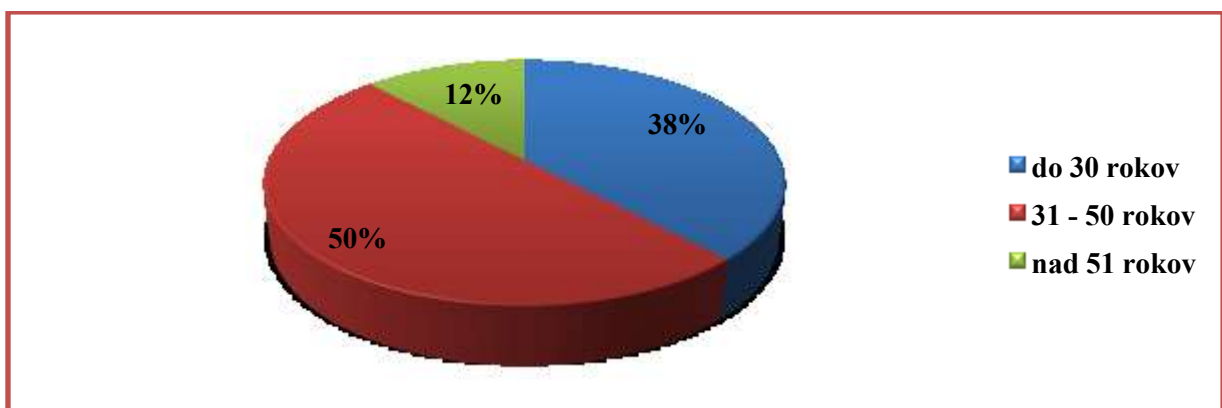
Cieľom otázky bolo zistiť pohlavie respondentov. Ako môžete vidieť na grafe 5.22 dotazníkového šetrenia sa zúčastnilo 197 žien (99%) žien a 2 muži (1%). Už pri identifikácii organizácie bolo uvedené, že až 86% zamestnancov je žien a to sa pri dotazníkovom šetrení potvrdilo.

Graf 5.22: Pohlavie respondentov



Otázka č. 24: Do akej vekovej kategórie patríte?

Graf 5.23.: Vek respondentov

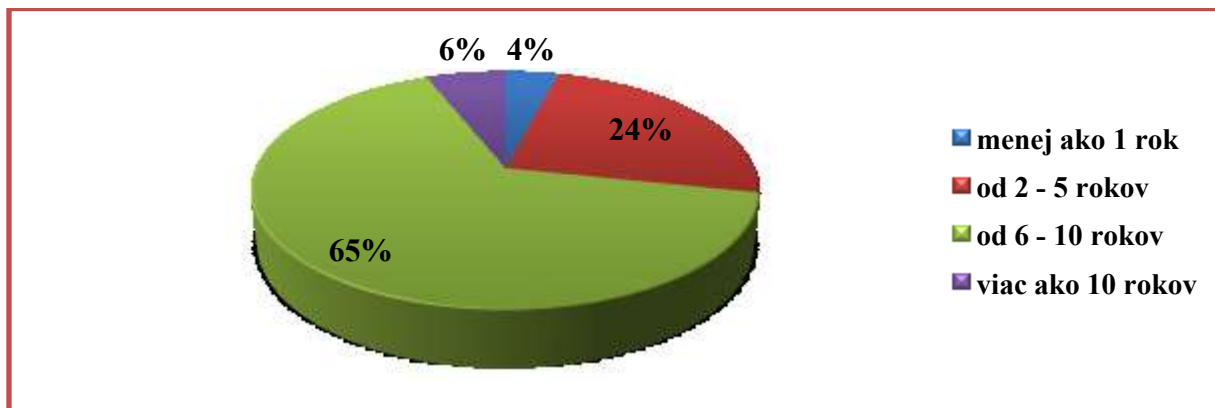


Ako môžete vidieť na grafe 5.23, 76 z opýtaných respondentov (38%) má do 30 rokov, 100 respondentov (50%) sa pohybuje v rozmedzí od 31 - 50 rokov a viac ako 50 rokov má 23 opýtaných, čo tvorí 12% respondentov.

Otázka č. 25: Koľko rokov v organizácii pracujete?

Cieľom tejto otázky bolo zistiť, či respondenti, ktorí pracujú v organizácii XYZ sú zamestnaní dlhodobo alebo len pár mesiacov, grafické spracovanie ukazuje graf 5.24. Pomocou tejto otázky sa dá zistiť aj približná fluktuácia zamestnancov. Zo 199 opýtaných pracuje 9 respondentov (4%) menej ako 1 rok, 48 respondentov (24%) od 2 - 5 rokov, 129 respondentov (65%) od 6 - 10 rokov a 13 respondentov (6%) viac ako 10 rokov.

Graf 5.24.: Dĺžka pracovného pomeru

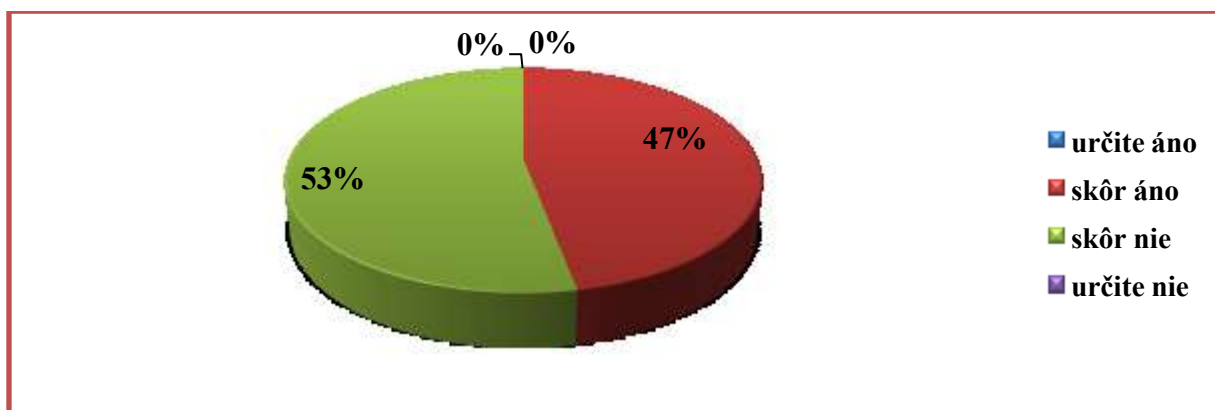


5.3.2 Dotazník pre hodnotiteľov

Otázka č. 1: Ste spokojný/á so systémom hodnotenia zamestnancov vo Vašej organizácii?

Cieľom tejto otázky bolo zistiť, či sú sami hodnotení (manažéri) spokojný so systémom hodnotenia v organizácii. Na grafe 5.25 je možné vidieť, že 16 respondentov (47%) je skôr spokojných so súčasným systémom hodnotenia a 18 respondenti (53) zastávajú názor, že sú skôr nespokojní. Žiadny z hodnotiteľov nie je úplne spokojný alebo naopak nespokojný so systémom hodnotenia.

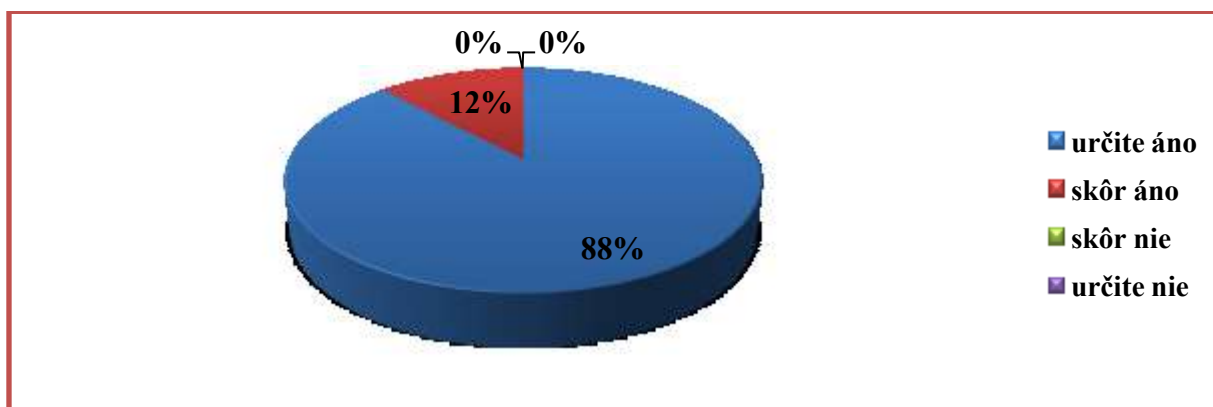
Graf 5.25.: Spokojnosť so systémom hodnotenia



Otázka č. 2: Je pre Vás systém hodnotenia zamestnancov užitočný?

Ako môžete vidieť na grafe 5.26 hodnotitelia vnímajú systém hodnotenia za užitočný. 30 respondentov (88%) zvolilo možnosť, že systém hodnotenia zamestnancov je určite užitočný a 4 respondenti (12%) zvolilo možnosť skôr užitočný. Nikto z opýtaných nespochybnil užitočnosť systému hodnotenia.

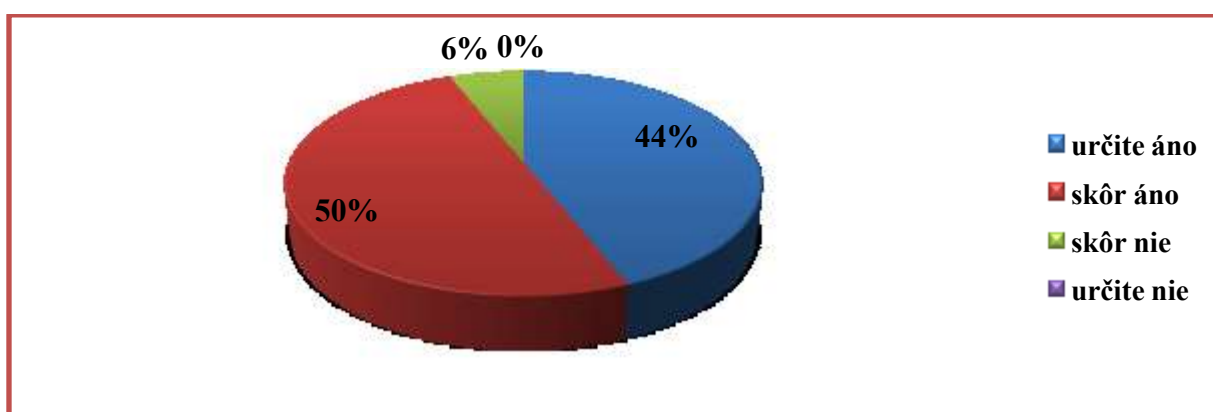
Graf 5.26.: Užitočnosť systému hodnotenia



Otázka č. 3: Je pre Vás proces hodnotenia časovo náročný?

Cieľom tejto otázky bolo zistiť, ako časovo náročný je systém hodnotenia zamestnancov pre hodnotiteľov. 15 respondentov (44%) uviedli, že súčasný systém hodnotenia je príliš časovo náročný, 17 respondentov (50%) odpovedali skôr áno a 2 respondenti (6%) odpovedali skôr nie. Na nižšie uvedenom grafe 5.27 môžete vidieť, že nikto z opýtaných respondentov si nemyslí, že systém hodnotenia nie je časovo príliš náročný.

Graf 5.27.: Časová náročnosť procesu hodnotenia

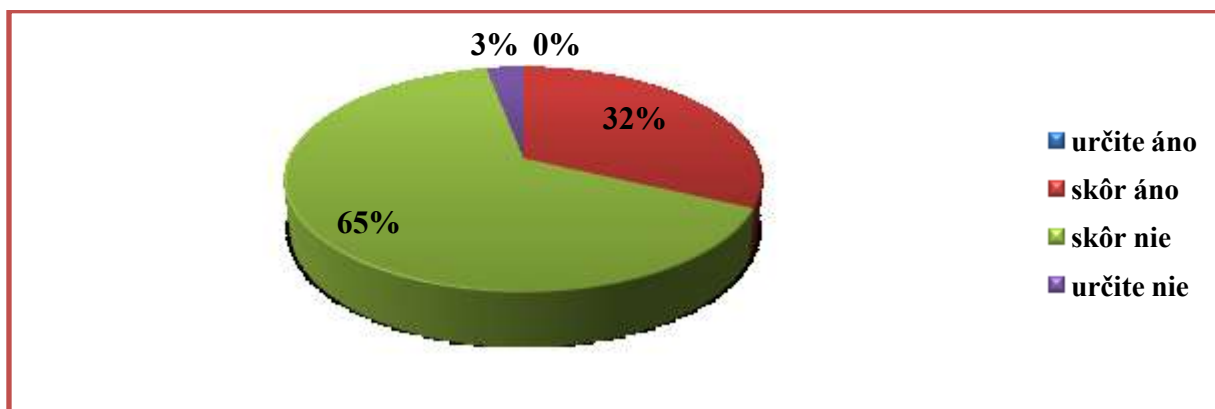


Otázka č. 4: Vnímate systém hodnotenia ako spravodlivý?

Nižšie uvedený graf 5.28 zobrazuje, že na túto otázku odpovedali 11 respondentov (32%), že systém hodnotenia vnímajú skôr ako spravodlivý, 22 respondentov (65%), že ho

skôr vnímajú ako nespravodlivý a 1 respondent (3%) sa priklonil k odpovedi úplne nespravodlivý.

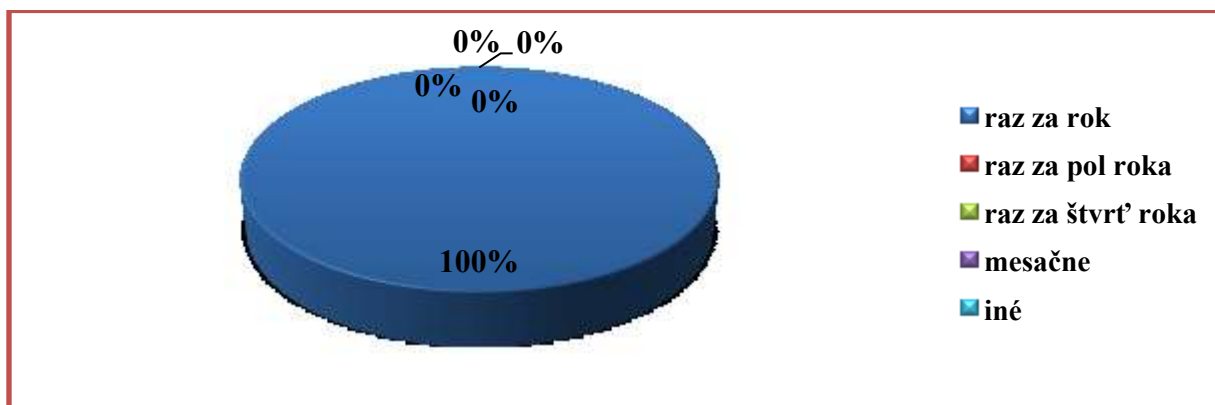
Graf 5.28.: Spravodlivosť hodnotenia



Otázka č. 5: Ako často formálne hodnotenie prebieha?

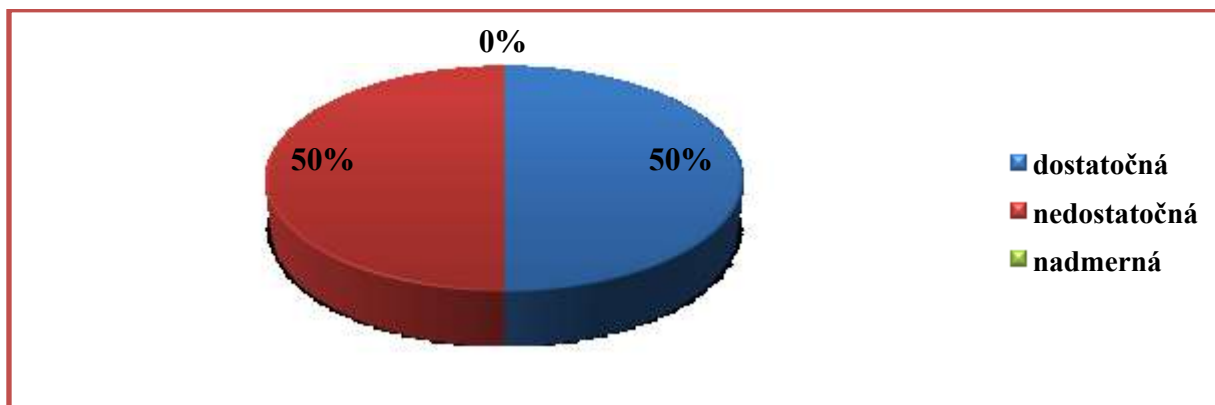
Ako môžete vidieť na grafe 5.29 všetci 34 respondenti (100%) sa pri tejto otázke jednoznačne zhodli, že formálne hodnotenie prebieha raz za rok.

Graf. 5.29.: Formálne hodnotenie prebieha



Otázka č. 6: Frekvenciu hodnotenia zamestnancov považujete za:

Graf 5.30.: Frekvencia hodnotenia

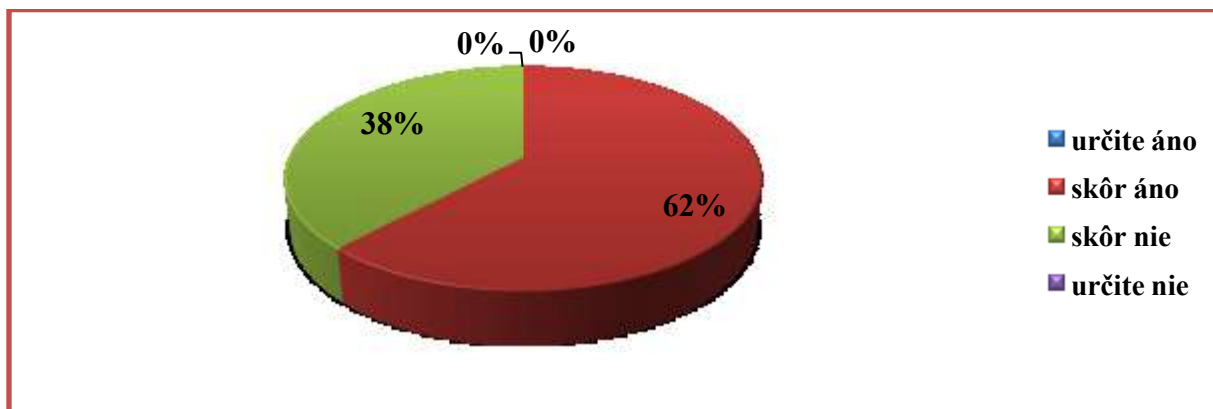


Žiadny z opýtaných respondentov nepovažuje frekvenciu hodnotenia zamestnancov za nadmernú, čo si môžete všimnúť vyššie na grafe 5.30. Polovica, čiže 17 respondentov (50%) ju považuje za dostatočnú a druhá polovica 17 respondentov (50%) si myslí, že frekvencia hodnotenia je nedostatočná..

Otázka č. 7: Postačujú Vám existujúce formuláre pre hodnotenie?

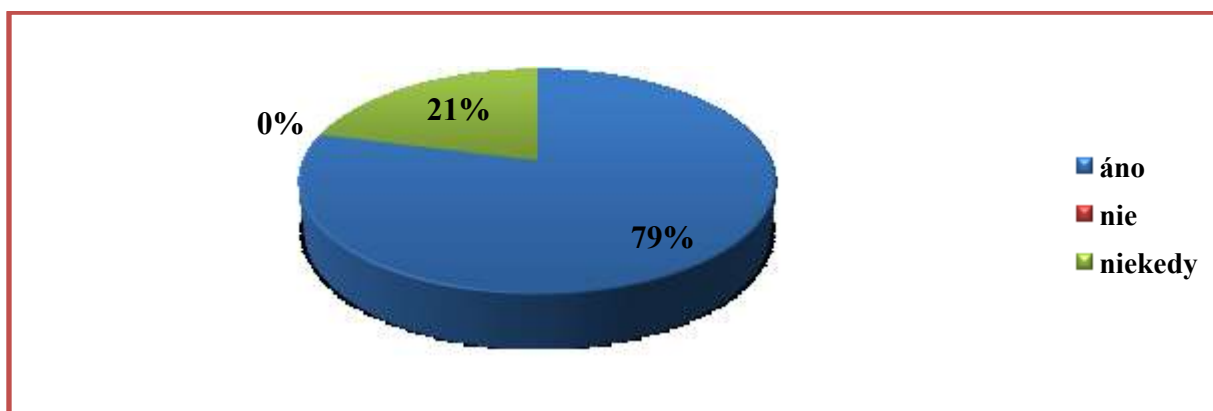
Cieľom tejto otázky bolo zistiť, či obsahujú hodnotiace formuláre všetky potrebné náležitosti, aby mohli byť zamestnanci správne hodnotení. Hodnotiace formuláre skôr vyhovujú 21 respondentom (62%) a skôr nevyhovujú 13 respondentom (38%). Z grafu 5.31 je zrejmé, že z opýtaných respondentov vôbec nikto neoznačil hraničné odpovede určite áno alebo určite nie.

Graf 5.31.: Názor respondentov na súčasné hodnotiace formuláre



Otázka č. 8: Hodnotíte podriadených neformálne cez rok (spätná väzba, pochvala, pokarhanie, atď)?

Graf 5.32.: Neformálne hodnotenie



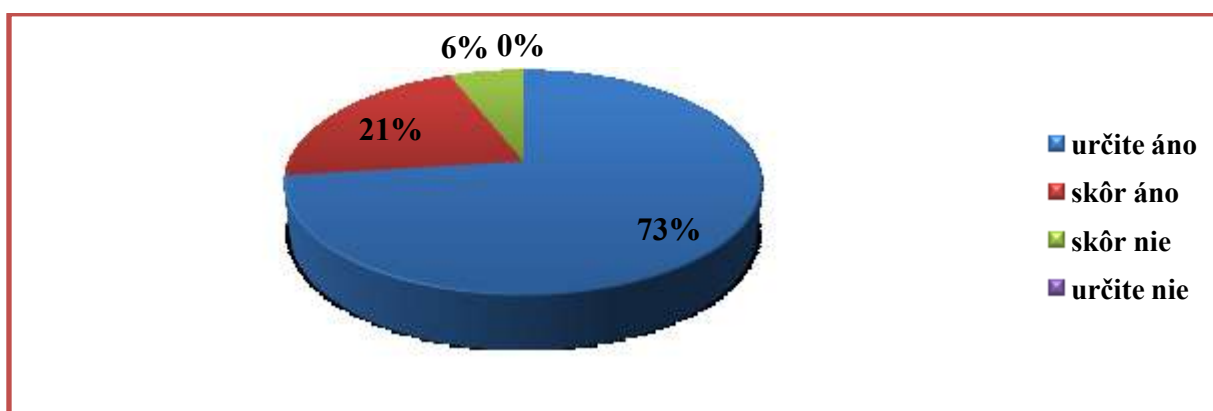
Ako môžete vidieť vyššie na grafe 5.32, 27 respondentov (79%) hodnotí svojich podriadených aj v priebehu roku, 7 respondentov (21%) ich hodnotí iba niekedy a nikto z

respondentov neuviedol možnosť, žeby počas roka neformálne zamestnancov nehodnotil.

Otázka č. 9: Pripravujete sa na hodnotiace rozhovory?

Cieľom tejto otázky bolo zistiť, či sa respondenti pripravujú na hodnotiace rozhovory podoivo vopred. Z grafu 5.33 je zrejmé, že sa na rozhovory pripravuje 25 respondentov (73%), odpoveď skôr áno uviedlo 7 respondentov (21%), odpoveď skôr nie 2 respondenti (6%) a nikto z respondentov neuviedol, žeby sa na hodnotiaci rozhovor nepripravoval vôbec.

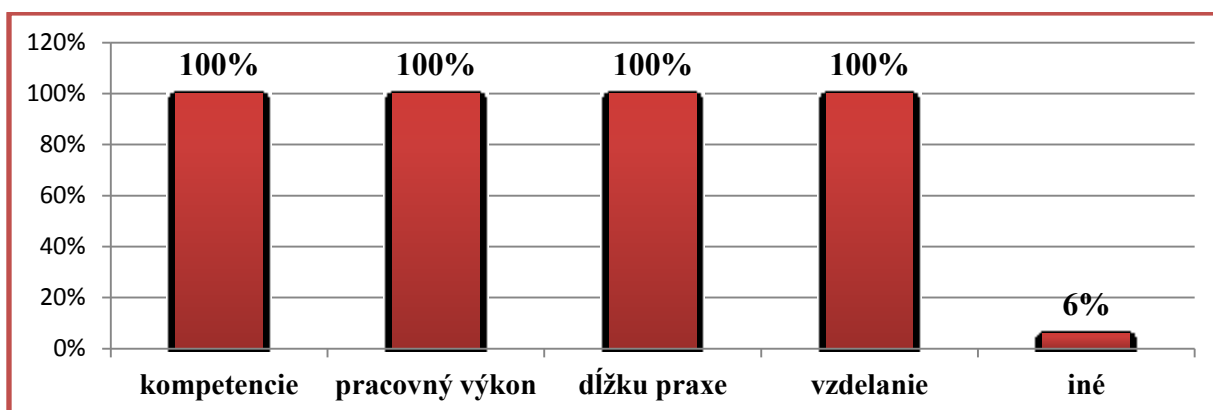
Graf 5.33.: Príprava respondentov na hodnotiaci rozhovor



Otázka č. 10: Čo u hodnoteného hodnotíte?

Cieľom tejto otázky bolo zistiť, či vôbec respondenti vedia všetky kritériá, podľa ktorých svojich podriadených hodnotia. Na grafe 5.34 nižšie je možné vidieť, že všetkých 34 respondentov (100%) sa zhodlo, že hodnotí kompetencie, pracovný výkon, dĺžku praxe a vzdelanie. 2 respondenti (6%) v možnosti iné uviedli pracovné chovanie.

Graf 5.34.: Hodnotiteľ hodnotí

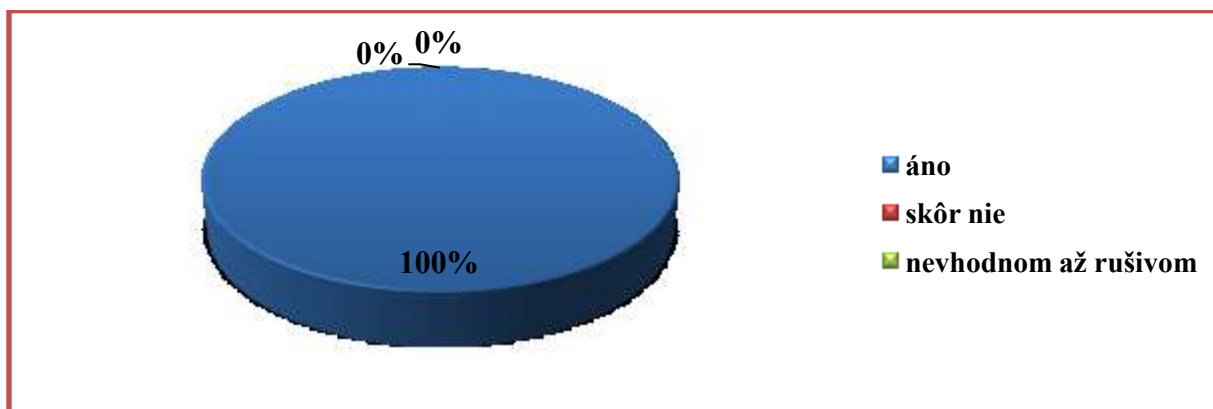


Otázka č. 11: Prebieha hodnotiaci rozhovor v pokojnom a ničím nerušenom prostredí?

Ako môžete vidieť na grafe 5.35 všetkých 100% respondentov na túto otázku

odpovedalo, že hodnotiaci rozhovor prebieha v pokojnom a ničím nerušenom prostredí, ktoré podporuje priateľskú atmosféru.

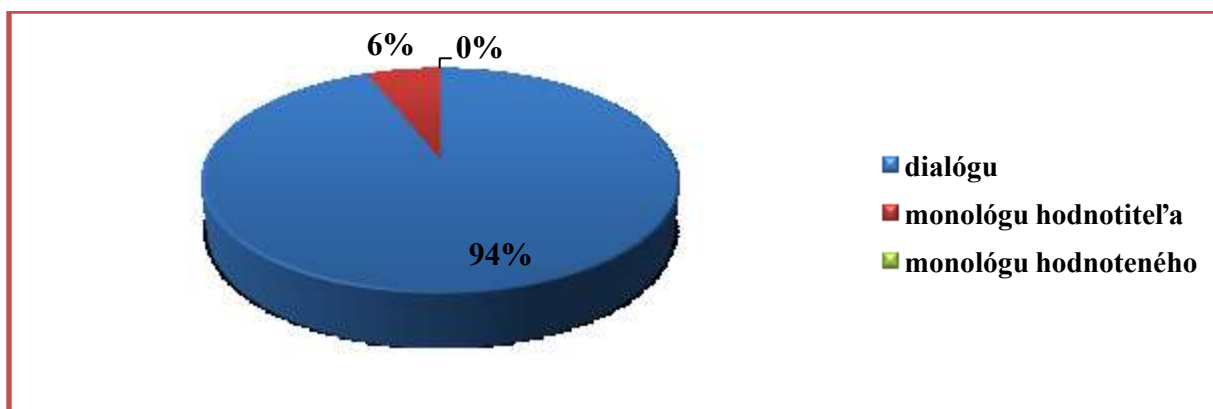
Graf 5.35.: Prostredie, v ktorom sa hodnotiaci rozhovor odohráva



Otázka č. 12: Hodnotiaci rozhovor je vedený na základe:

Väčšia časť opýtaných, čiže až 32 respondentov (94%) uviedlo, že hodnotiaci rozhovor prebieha na základe dialógu medzi hodnotiteľom a hodnoteným. Zvyšný 2 respondenti (6%) uviedli, že hodnotiaci rozhovor prebieha ako monológ zo strany hodnotiteľa. Žiadny z respondentov neoznačil možnosť monológ zo strany hodnoteného, čo zobrazuje aj nižšie uvedený graf 5.36.

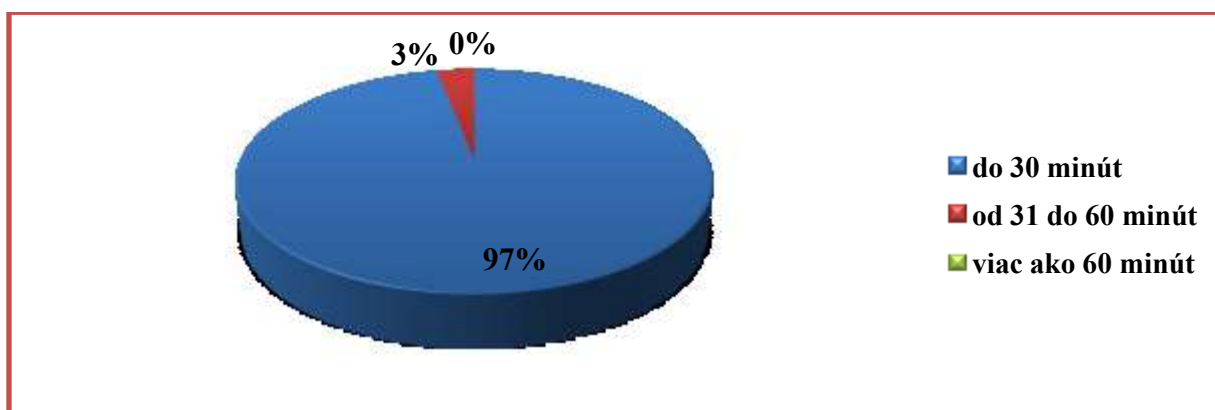
Graf 5.36.: Spôsob vedenia hodnotiaceho rozhovoru



Otázka č. 13: Ako dlho trvá hodnotiaci rozhovor?

Cieľom tejto otázky bolo zistiť, či majú hodnotitelia vymedzený dostatok času na hodnotiaci rozhovor. Grafické znázornenie odpovedí sa nachádza na grafe 5.37. Z odpovedí respondentov vyplynulo, že 33 z nich (97%) sa zmestí do časového limitu 30 minút a jeden respondent (3%) potrebuje na hodnotiaci rozhovor viac ako 30 minút, ale nie viac ako hodinu.

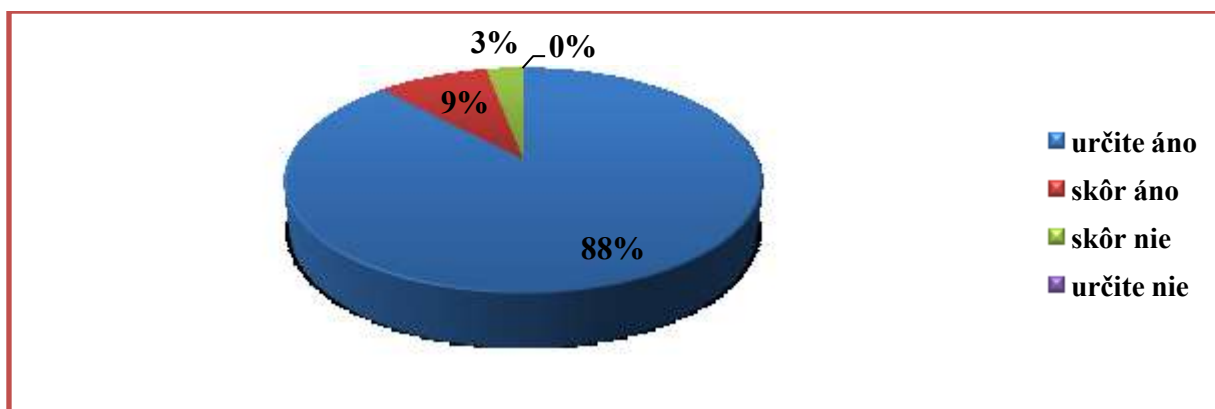
Graf 5.37.: Dĺžka hodnotiaceho rozhovoru



Otázka č. 14: Dávate hodnoteným priestor pre vyjadrenie svojich pripomienok k hodnoteniu?

Hodnotení zamestnanci by mali pri hodnotiacom rozhovore vždy dostať priestor na vyjadrenie svojich pripomienok a diskusiu s hodnotiteľom. Ako môžete vidieť na nižšie uvedenom grafe 5.38 až 30 z opýtaných respondentov (88%) jednoznačne priestor na pripomienky poskytuje, 3 respondenti (9%) sa priklonili k možnosti skôr áno a 1 respondent (3%) skôr nedáva priestor hodnoteným na vyjadrenie pripomienok. Žiadny z respondentov sa jednoznačne nevyjadril, žeby tento priestor vôbec neposkytoval.

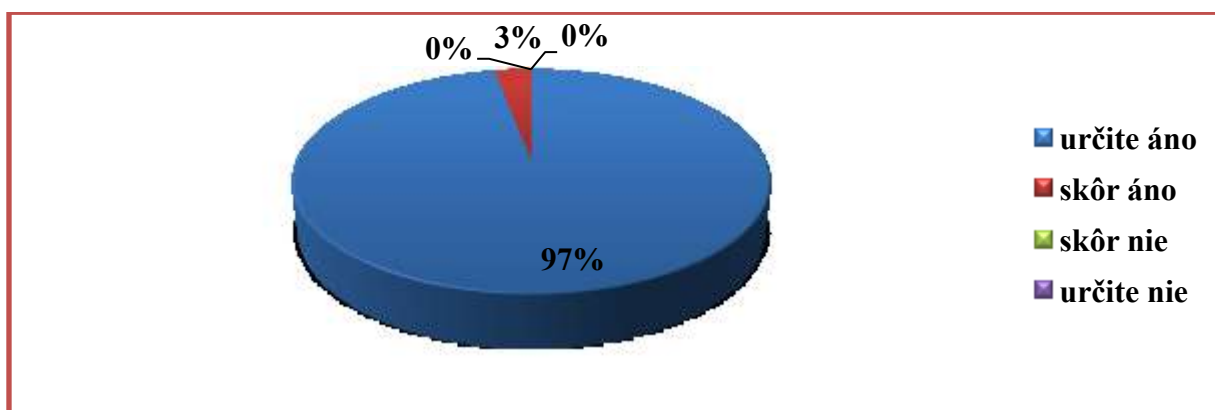
Graf 5.38.: Priestor na vyjadrenie pripomienok



Otázka č. 15: Majú zamestnanci možnosť sebahodnotenia?

Ako môžete vidieť na grafe 5.39, 33 z opýtaných respondentov (97%) sa zhodlo, že zamestnanci majú možnosť sebahodnotenia, ktoré je súčasťou hodnotiaceho rozhovoru. 1 respondent (3%) sa priklonil k odpovedi skôr áno. Žiadny z respondentov nezvolil možnosť skôr alebo určite nie.

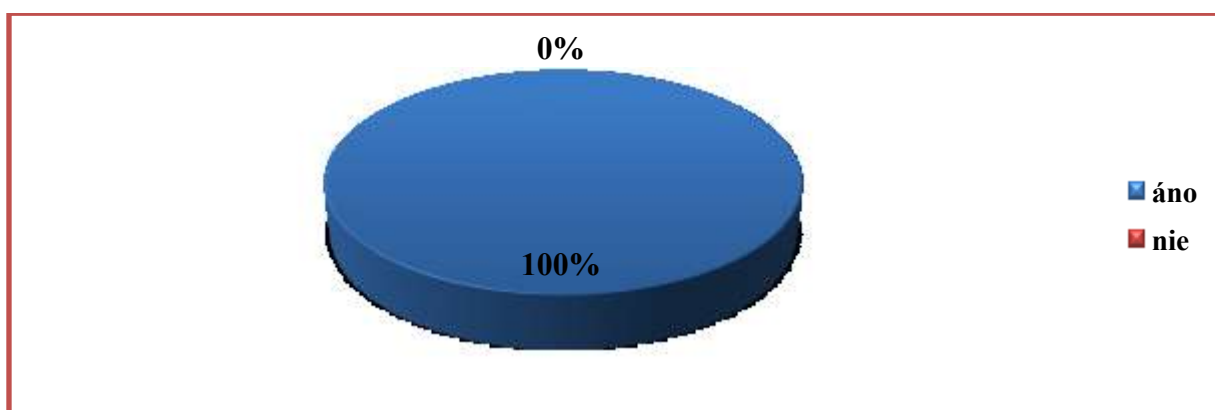
Graf 5.39.: Možnosť sebahodnotenia podriadených



Otázka č. 16: Je súčasťou hodnotiaceho rozhovoru vzdelávanie a rozvoj?

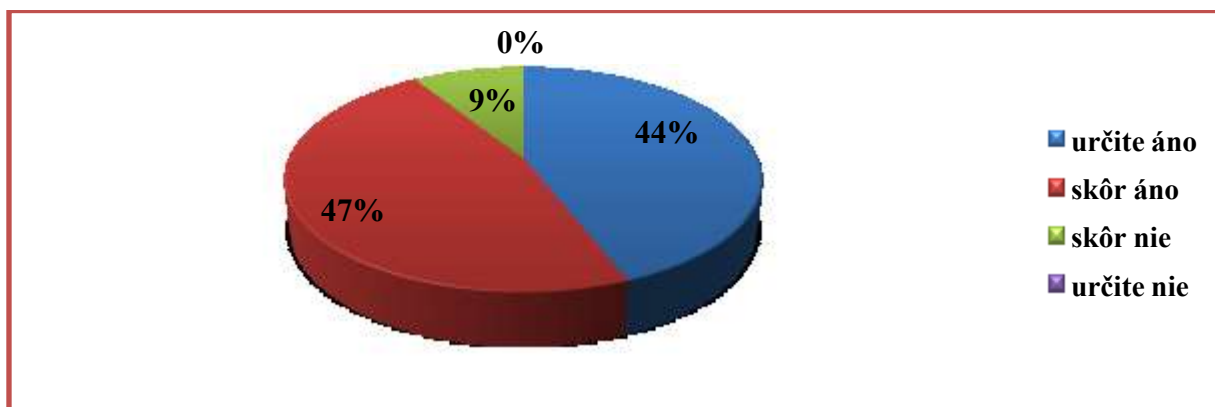
Graf 5.40 vyššie ukazuje, že na túto otázku všetkých 34 hodnotiteľov (100%) odpovedalo, že súčasťou hodnotiaceho rozhovoru je vždy vzdelávanie a rozvoj hodnotených zamestnancov.

Graf. 5.40.: Naviazanosť hodnotiaceho rozhovoru na vzdelávanie a rozvoj



Otázka č. 17: Motivujete podriadených k lepším výkonom?

Graf 5.41.: Naviazanosť hodnotiaceho rozhovoru na motiváciu

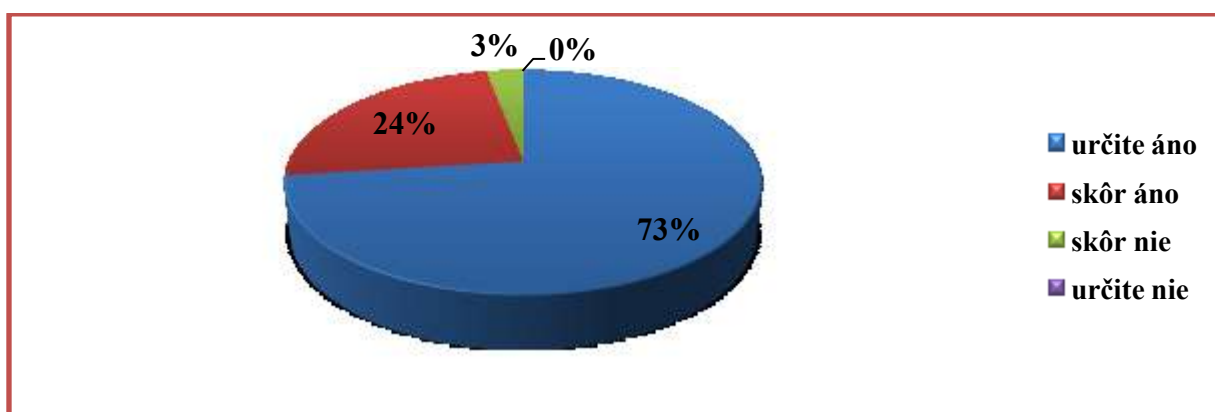


Cieľom tejto otázky bolo zistiť, či hodnotitelia svojich podriadených nejakým spôsobom motivujú k lepším výkonom. Z vyššie uvedeného grafu 5.41 je možné vyčítať, že 15 respondentov (44%) motivuje v rámci hodnotiaceho rozhovoru svojich podriadených k lepšiemu výkonu, 16 respondentov (47%) skôr áno a 3 respondenti (9%) uviedli, že skôr nie.

Otázka č. 18: Myslíte si, že je nutné výsledky hodnotenia administratívne zaznamenávať?

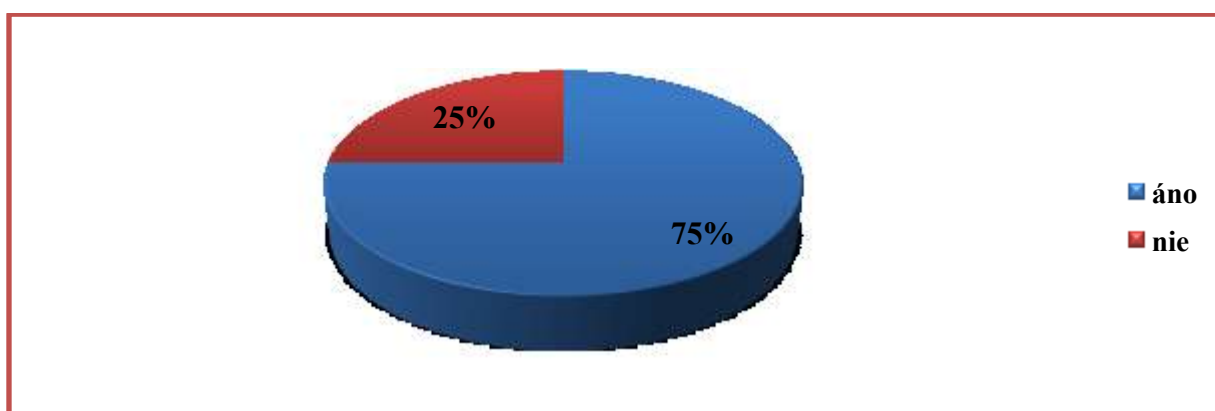
Väčšina respondentov pripúšťa, že je potrebné hodnotenie zamestnancov administratívne zaznamenávať. Na grafe 5.42 si môžete všimnúť, že na túto otázku odpovedalo 25 respondentov (73%) určite áno, 8 respondentov (24%) skôr áno, 1 respondent (3%) skôr nie a nikto z opýtaných nezvolil možnosť určite nie.

Graf 5.42.: Administratívne zaznamenávanie výsledkov



Otázka č. 19: Privítali by ste možnosť byť hodnotený/á svojimi podriadenými?

Graf 5.43.: Hodnotenie hodnotiteľov podriadenými



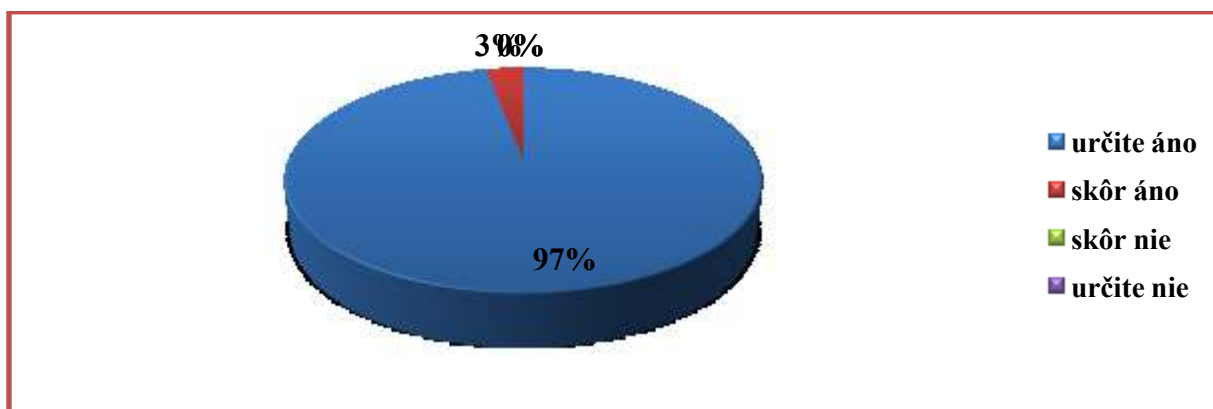
Cieľom tejto otázky bolo zistiť, či by hodnotitelia privítali aj hodnotenie zo strany svojich podriadených. Prekvapujúco až 25 respondentov (75%) by uvítalo možnosť byť

hodnotení zo strany podriadených. Graf 5.43 ukazuje, že zvyšných 9 respondentov (25%) by takého hodnotenie nepodporilo.

Otázka č. 20: Poskytujete podriadeným dostatok informácií pre výkon ich práce?

Na grafe 5.44 je možné vidieť, že 33 respondentov (97%) v dotazníku uviedlo, že poskytuje svojim podriadeným dostatok informácií pre výkon ich práce a zvyšný 1 respondent (3%) sa priklonil k odpovedi skôr áno.

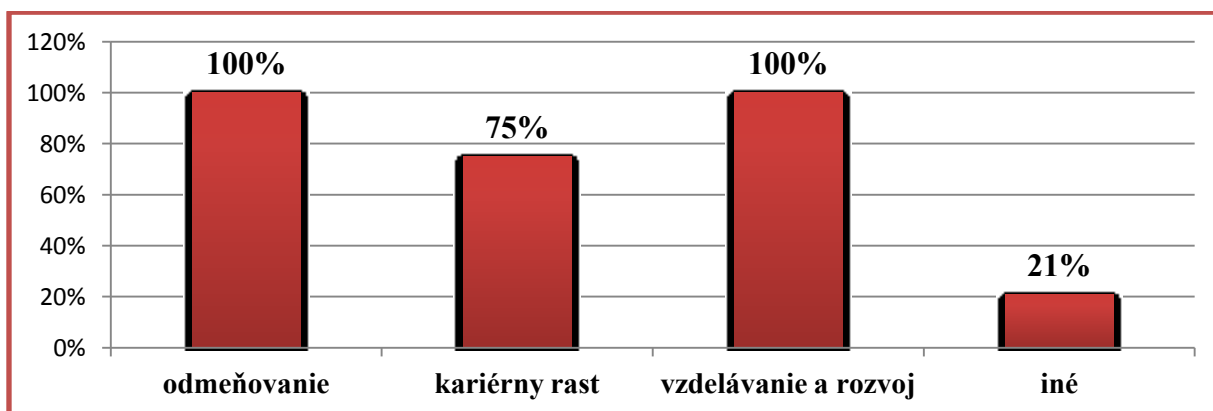
Graf 5.44.: Poskytovanie informácií k potrebnému výkonu



Otázka č. 21: Výsledky hodnotenia majú naviazanosť na:

Všetci 34 respondenti (100%) sa jednoznačne zhodli, že výsledky hodnotenia majú naviazanosť na odmeňovanie a vzdelávanie a rozvoj, čo môžete vidieť nižšie na grafe 5.45. Zo všetkých opýtaných 25 respondentov (75%) uviedlo aj možnosť kariérneho rastu a 7 respondenti sa priklonili aj k možnosti iné. Tam sa vyskytla možnosť výpoved', preradenie na inú pracovnú pozíciu a úprava mzdových podmienok.

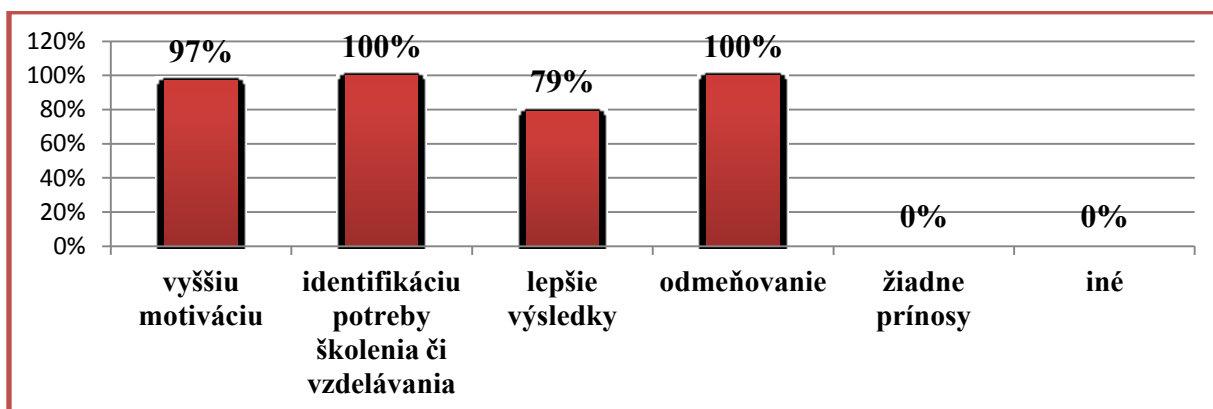
Graf. 5.45.: Naviazanosť výsledkov hodnotenia



Otázka č. 22: Medzi prínosy systému hodnotenia by ste zaradil/a:

Ako môžete vidieť na grafe 5.46 hodnotitelia vidia prínosy systému hodnotenia najmä v odmeňovaní a identifikácii potreby školenia či vzdelávania, na čom sa so 100% zhodli všetci 34 respondenti. 33 respondenti (97%) uvideli vyššiu motiváciu zamestnancov a 27 respondentov (79%) vidí prínos v dosahovaní lepších pracovných výsledkov. Žiadny z respondentov neoznačil odpoveď že systém hodnotenia nie je prínosný a neuviedol iné prínosy.

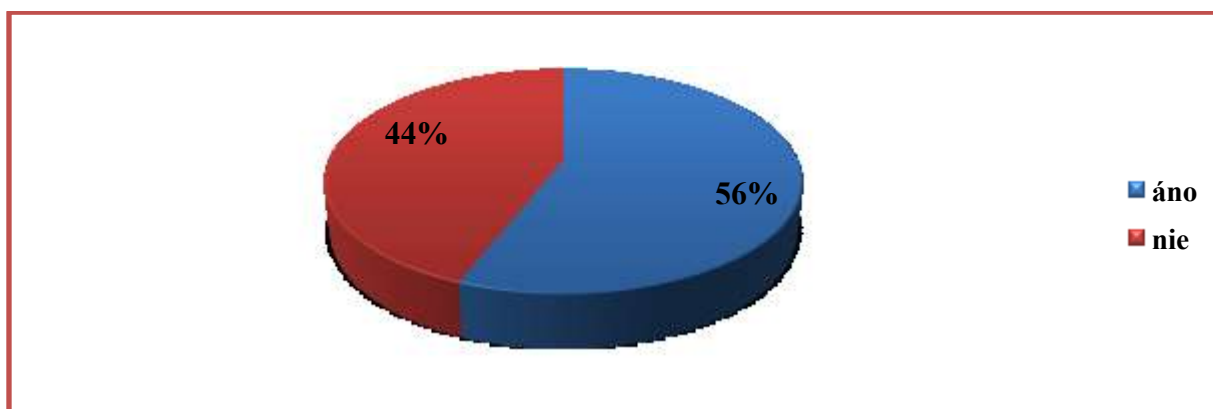
Graf 5.46.: Prínosy systému hodnotenia



Otázka č. 23: Zmenil/a by ste niečo na súčasnóm systéme hodnotenia?

Cieľom tejto otázky bolo zistiť, či by hodnotitelia privítali zmeny na súčasnóm systéme hodnotenia zamestnancov. Na nižšie znázornenom grafe 5.47 môžete vidieť, že väčšia časť z opýtaných respondentov, teda až 19 (56%) uviedla, že by niečo zmenila na súčasnóm systéme hodnotenia zamestnancov. Zvyšných 15 respondentov (44%) by na ňom nič nemenilo.

Graf 5.47.: Zmena súčasného systému hodnotenia



Otázka č. 24: Ak ste v prechádzajúcej otázke označil/a áno, uveďte aké zmeny by ste navrhli?

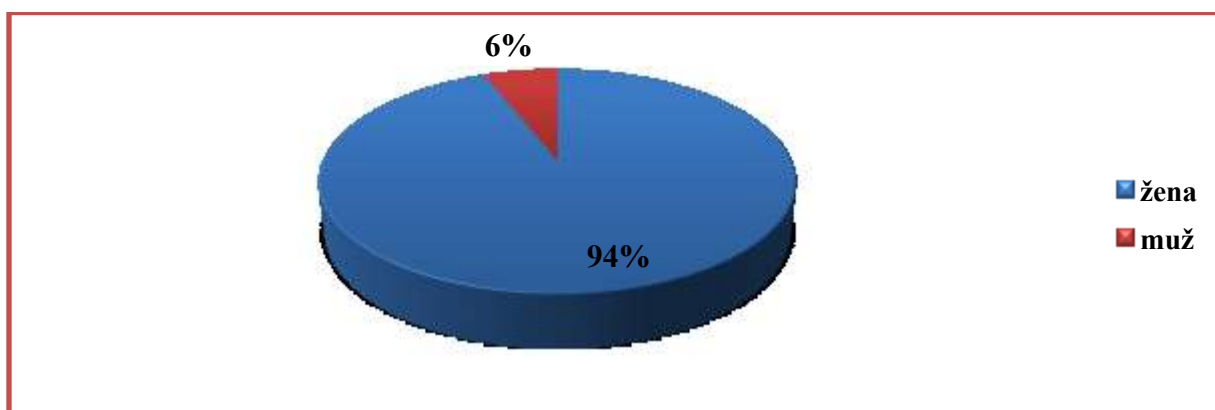
Táto otvorená otázka dala všetkým respondentom možnosť vyjadriť sa k zmenám systému hodnotenia, ktoré by sami v organizácii navrhli. Návrhy respondentov sú nasledovné:

- zlepšenie formulárov pre hodnotenie,
- zníženie administratívnej náročnosti,
- zvýšenie frekvencie hodnotenia
- možnosť pracovať s elektronickým systémom na hodnotenie.

Otázka č. 25: Pohlavie

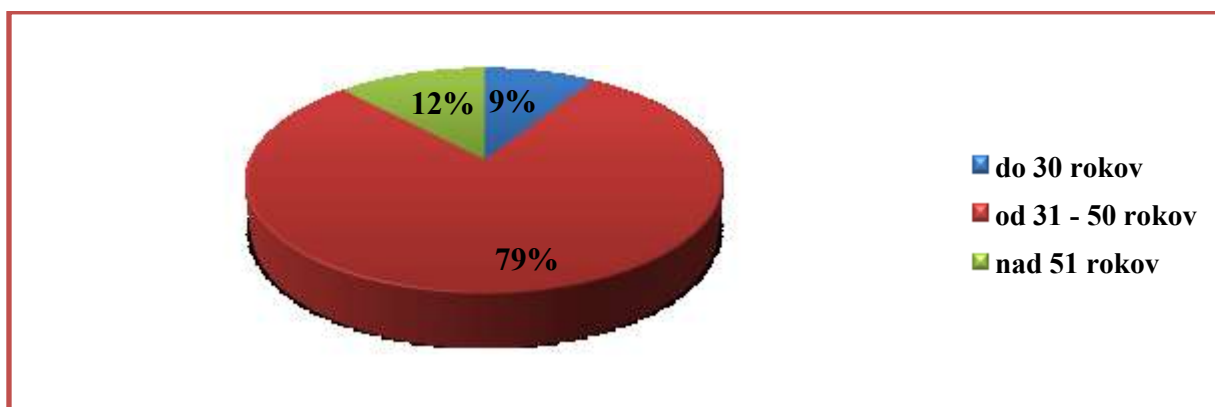
Cieľom tejto otázky bolo zistiť pohlavie respondentov. Z dotazníkového šetrenia vyplynulo, že aj na tejto pozícii prevládajú ženy čo môžete vidieť na grafe 5.48. Na pozícii hodnotiteľov v organizácii prevládajú s 94% ženy (32) a zvyšných 6% tvoria 2 muži.

Graf 5.48.: Pohlavie respondentov



Otázka č. 26: Do ktorej vekovej kategórie patríte?

Graf 5.49.: Vek respondentov

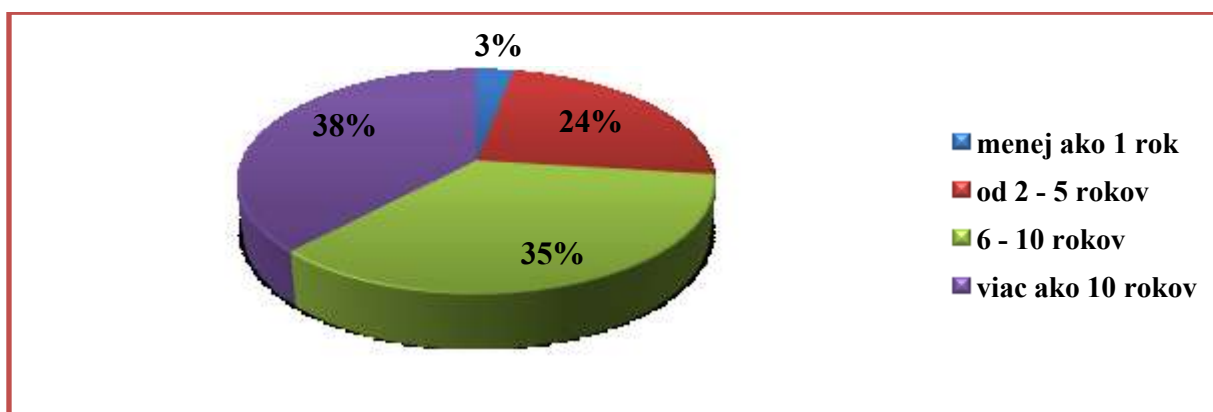


Ako môžete vidieť na vyššie uvedenom grafe, tak v spoločnosti na pozícii manažéra (hodnotiteľa) prevládajú respondenti vo vekovej kategórii od 31-50 rokov s počtom 27 (79%), potom 4 respondenti (12%) nad 51 rokov a 3 respondenti majú len do 30 rokov

Otázka č. 27: Koľko rokov v organizácii pracujete?

Z respondentov bol len 1 (3%), ktorý v organizácii pracuje menej ako 1 rok, 8 respondentov (24%) pracuje v organizácii od 2-5 rokov, 12 respondentov pracuje 6-10 rokov a 13 respondentov (38%) pracuje v organizácii viac ako 10 rokov. Z grafu 5.50 vyplýva že väčšina respondentov by mala už dobre poznať systém hodnotenia zamestnancov.

Graf 5.50.: Dĺžka pracovného pomeru



5.4 Vyhodnotenie a zhrnutie výsledkov

Z výsledkov dotazníkového šetrenia vyplynulo, že až 57% zamestnancov nie je spokojných so súčasným systémom hodnotenia v organizácii XYZ. Zvyšných 43% sa priklonilo k odpovedi skôr áno, čo nie je jednoznačná odpoveď. U manažérov je situácia takmer podobná a celkovo 53% hodnotiteľov nie je spokojných so súčasným systémom hodnotenia svojich zamestnancov a zvyšných 47% je skôr spokojných. Môžeme teda povedať, že je vhodné a aj potrebné urobiť zmeny súčasného systému hodnotenia zamestnancov v tejto organizácii.

Jedným z hlavných dôvodov nespokojnosti u zamestnancov je to, že si myslia, že proces hodnotenia nie je spravodlivý a užitočný. Len 4% zamestnancov vníma hodnotenie za spravodlivé, 12% za skôr spravodlivé, 27% považuje hodnotenie za skôr nespravodlivé a 57% za nespravodlivé. Celkovo teda až 84% zamestnancov má výhrady voči spravodlivosti súčasného systému hodnotenia. Len 1,5% zamestnancov vníma hodnotenie zamestnancov ako určite užitočné, 43% sa skôr užitočné, 54% ho považuje za skôr neužitočné a 1,5%

zamestnancov za úplne zbytočné. Môžeme teda povedať, že až 55,5% zamestnancov považuje proces hodnotenia zamestnancov za neužitočný.

Z pohľadu hodnotiteľov je situácia podobná s vnímaním spravodlivosti tohto systému hodnotenia zamestnancov. Žiadny z hodnotiteľov neoznačil odpoveď úplne spravodlivý, 32% hodnotiteľov ho považuje za skôr spravodlivý, 65% hodnotiteľov za skôr nespravodlivý a 3% za úplne nespravodlivý. V tomto prípade až 68% hodnotiteľov nie je spokojných so súčasným systémom hodnotenia. Vnímanie nespravodlivosti v hodnotení môže byť silným demotivačným faktorom, ktorý ovplyvňuje najmä výkon zamestnancov, za ktorých sú hodnotení.

V závere oboch dotazníkov sa nachádzali otvorené otázky, kde mali možnosť respondenti uviesť svoje návrhy a nápady na zlepšenie súčasného systému hodnotenia. Objavili sa tu napríklad pracovné porady, nedostatok neformálneho hodnotenia cez rok, vylepšenie hodnotiacich záznamov a taktiež zníženie administratívnej náročnosti hodnotenia.

Silné stránky systému hodnotenia:

- pokojné a ničím nerušené prostredie v priebehu hodnotiaceho rozhovoru,
- dostatok priestoru na hodnotiaci rozhovor,
- možnosť sebahodnotenia,
- priestor na vyjadrenie pripomienok,
- dostatok času na prípravu a presný termín hodnotiaceho rozhovoru,
- dlhšie zaužívané hodnotenie a vypracovaný manuál ako viest' hodnotiaci rozhovor,
- naviazanosť systému hodnotenia na vzdelávanie a rozvoj a motiváciu.

Slabé stránky systému hodnotenia:

- nespokojnosť zamestnancov so spravodlivosťou systému hodnotenia,
- nespokojnosť zamestnancov s užitočnosťou systému hodnotenia,
- nedostatočná frekvencia hodnotenia,
- nedostatok neformálneho hodnotenia cez rok,
- časová náročnosť,
- nemožnosť využívať hodnotenými elektronický systém na hodnotenie.

6 Návrhy a odporúčania

V tejto kapitole sú na základe syntézy teoretických poznatkov a prevedenej analýzy súčasného stavu hodnotenia zamestnancov na základe dotazníkového šetrenia a rozhovoru v organizácii XYZ uvedené nasledujúce návrhy a odporúčania, ktoré môžu viesť k zlepšeniu terajšieho systému hodnotenia zamestnancov.

Školenie hodnotiteľov

Dvaja hodnotitelia v dotazníkovom šetrení uviedli, že sa na hodnotiace rozhovory takmer vôbec nepripravujú. Cieľom školenia najmä nových hodnotiteľov špecialistom na riadenie ľudských zdrojov by malo byť odstránenie uvedeného problému. Keďže organizácia XYZ takým špecialistom disponuje, nebolo by pre organizáciu jednoduchové školenie príliš finančne ani časovo náročné. Zamestnanci by získali dodatočné informácie o spôsoboch hodnotenia, princípoch a nástrojoch riadenia pracovného výkonu, osvojili by si základy poskytovať spätnú väzbu, atď.

Zamestnanecké porady

Všetci zamestnanci nie sú úplne zoznámení so súčasným systémom hodnotenia a taktiež si o ňom myslia, že nie je užitočný a spravodlivý. Kvalitné pracovné porady sú neoddeliteľnou súčasťou internej komunikácie, ktorá môže tento problém v organizácii jednoducho vyriešiť. Preto je ďalším z návrhov zvolanie porady so zamestnancami. Jej cieľom by malo byť objasnenie celého súčasného systému hodnotenia a jeho naviazanosť na ďalšie oblasti personálnych činností. Zamestnanecké porady by sa v organizácii mohli konať častejšie, či už kvôli vyskytnutým problémom alebo kvôli poskytnutiu spätnej väzby zamestnancom od ich hodnotiteľa.

Manuál pre hodnotiteľov

Hodnotitelia majú vypracovaný manuál s názvom „Ako viesť hodnotiaci rozhovor“, navrhujem vypracovať podobný manuál k celkovému procesu hodnotenia zamestnancov organizácie XYZ pre hodnotiteľov. Tento manuál by poskytol možnosť hodnotiteľom kedykoľvek nahliadnuť a uistiť sa, že hodnotenie je prevádzané v súlade s organizačnou smernicou hodnotenia zamestnancov v organizácii. Obsahoval by podrobný popis systému hodnotenia zamestnancov v organizácii, jeho prínosy, periodicitu, termín a metódy

hodnotenia, kritériá, pravidlá, priebeh hodnotiaceho rozhovoru, časté chyby pri hodnotení, naviazanosť hodnotenia na iné personálne činnosti, atď.

Sebahodnotenie

Sebahodnotenie zamestnancov prebieha ešte pred samotným hodnotiacim rozhovorom. Zo sebahodnotenia však neexistuje v systéme žiadny písomný záznam. Navrhujeme, aby hodnotiaci záznam dostali a vyplnili hodnotení zamestnanci vopred, či už písomne alebo v systéme. Previedli by sebahodnotenie vo vzťahu k jednotlivým kritériám, ktoré sa nachádzajú v hodnotiacom zázname písomne. Hodnotiaci záznam by 10 dní pred vlastným hodnotiacim rozhovorom odovzdali nadriadenému, ktorý by sa na hodnotiaci rozhovor mohol lepšie pripraviť a nájsť vhodné zdôvodnenia pre svoje hodnotenie. Hodnotiteľ by v rámci hodnotiaceho rozhovoru objasnil svoj súhlasný alebo nesúhlasný postoj k jednotlivým stanoviskám hodnoteného a uviedol do záznamu svoje stanovisko, ktoré by doložil k svojmu hodnotiacemu záznamu. V systéme by tak bolo uvedené aj sebahodnotenie zamestnancov.

Neformálne hodnotenie

Hodnotitelia by mali začať viac využívať neformálne hodnotenie zamestnancov počas roku. Aj keď sa uskutočňuje len príležitostne, záleží od danej situácie, pocitu hodnotiteľa, jeho dojmov, momentálnej nálady, výsledku práce či chovania zamestnanca. Ide však o neustálu komunikáciu medzi nadriadeným a podriadeným, ktorí spoločne pracujú na určitom probléme, v určitej oblasti, kde má každý z nich inú pracovnú činnosť, ale obom ide o splnenie rovnakého cieľa. Veď k podstate neformálneho hodnotenia patria neustále konzultácie, pri ktorých hodnotiteľ poukazuje nato, čo robí zamestnanec správne a naopak vysvetľuje, kde robí chyby a ako ich môže napraviť. Takouto cestou by sa neformálne hodnotenie v organizácii malo uberať, pretože je dokázané, že aj pochvala, či uznanie vedúceho pomáha zvyšovať motiváciu zamestnancov.

Formálne hodnotenie

Ďalším z návrhov je formálne hodnotenie prevádzať dvakrát za rok pomocou hodnotiaceho záznamu, ktoré bude doplnené sebahodnotením hodnoteného a tiež neformálnym hodnotením. Súčasťou formálneho hodnotenia by mal byť aj hodnotiaci rozhovor, ktorý postačí robiť raz za rok, tak ako doteraz.

Hodnotiaci rozhovor

Hodnotiace rozhovory by mali byť vnímané skôr ako “poradenská služba” pre zamestnancov. Budú tak prijímané z oboch strán viac pozitívne, obe strany budú oveľa ľahšie hovoriť o svojich predstavách, odvážnejšie podávať svoje návrhy a v konečnom dôsledku, by sa to mohlo pozitívne prejavíť na prosperite organizácie.

Ďalším návrhom je zavedenie supervízora, ktorý bude dohliadať na prvé hodnotiace rozhovory nových hodnotiteľov a občas náhodne kontrolovať tých, ktorí v organizácii túto činnosť vykonávajú už dlhšie. To by zabezpečilo väčšiu spravodlivosť a objektivitu pri hodnotení. Aj keď ide o presne stanovené kritériá hodnotenia, môže nastať situácia, kedy hodnotiteľ na základe svojich sympatií alebo naopak antipatií, kladných alebo negatívnych zážitkov, skúseností s hodnoteným ich prenesie do hodnotenia, ktoré nebude zodpovedať realite a nebude objektívne. Pomocou supervízora by sa takejto situácii mohlo mnohokrát v organizácii predísť.

Hodnotení zamestnanci by raz ročne mali mať možnosť hodnotiť svojho nadriadeného (hodnotiteľa). Väčšia časť hodnotiteľov bola takémuto kroku v dotazníkovom šetrení priklonená, takýmto spôsobom je možné odstrániť alebo znížiť určitú nedôveru u hodnotených zamestnancov.

Náročnosť hodnotenia

Zdlhavosť a náročnosť procesu hodnotenia je tiež jedným z problémov organizácie. Keďže sa v tomto prípade jedná o viacfázový proces, nie je možné aby bol z tohto hľadiska krátkodobý. Najefektívnejším riešením by bolo pretransformovať proces hodnotenia, okrem hodnotiaceho rozhovoru do elektronickej podoby. Organizácia má elektronický systém IS HR Portál, kde zaznamenáva okrem iného aj hodnotenie svojich zamestnancov hneď po tom, ako obdrží písomne vyplnený hodnotiaci záznam od hodnotiteľa. Navrhujem, aby proces hodnotenia už od samotného začiatku prebiehal pomocou tohto systému, do ktorého budú mať oprávnený prístup hodnotitelia aj zamestnanci. Všetci budú mať potrebné informácie ihneď k dispozícii, skráti a zefektívni sa tak proces hodnotenia a personálnemu oddeleniu odpadne jedna z úloh.

7 Záver

Cieľom diplomovej práce bolo analyzovať systém hodnotenia zamestnancov v organizácii XYZ, na základe spracovania teoretických poznatkov a dotazníkového šetrenia navrhnúť možné zmeny a odporúčania v už fungujúcom systéme hodnotenia zamestnancov. Diplomová práca bola rozdelená na teoretickú a praktickú časť.

Teoretická časť diplomovej práce bola spracovaná na základe získaných poznatkov z domácej a zahraničnej literatúry. V prvej časti bolo definované riadenie ľudských zdrojov, riadenie pracovného výkonu, jeho význam a rozdiel medzi hodnotením zamestnancov. Ďalšia časť sa zaoberala teoretickými poznatkami o hodnotení zamestnancov, jeho cieľmi a významom pre organizáciu. Boli uvedené oblasti a kritériá hodnotenia. Podrobne boli popísané najpoužívanéjšie metódy hodnotenia zamestnancov, hodnotiaci rozhovor a chyby, ktoré môžu v procese hodnotenia nastať. Bolo objasnené akú úlohu zohráva personálny útvar a vedúci pracovníci v procese hodnotenia. Taktiež naviazanosť systému hodnotenia na iné personálne činnosti a trendy v systéme hodnotenia zamestnancov.

V praktickej časti bola charakterizovaná organizácia XYZ, v ktorej bola uskutočnená analýza už fungujúceho systému hodnotenia. V rámci analýzy hodnotenia zamestnancov tejto organizácie sa konali konzultácie s manažérkou jednej z pobočiek, ktoré sa týkali celkového systému hodnotenia v organizácii, návrhov a odporúčaní navrhnutých ako výsledok tejto diplomovej práce. Pre hlbšiu analýzu súčasného systému hodnotenia zamestnancov bolo vykonané dotazníkové šetrenie medzi vybranými zamestnancami organizácie. Aby malo dotazníkové šetrenie čo najväčšiu vypovedaciu hodnotu, boli vytvorené dva dotazníky a to pre hodnotiteľov a hodnotených zamestnancov. Cieľom dotazníkového šetrenia bolo zistiť, či sú zamestnanci organizácie XYZ spokojní so súčasným systémom hodnotenia a to z oboch pohľadov. Pred samotnou realizáciou dotazníkového šetrenia bola prevedená pilotáž na menšej vzorke zamestnancov, aby bola overená správnosť, zrozumiteľnosť a vhodná formulácia otázok v pripravených dotazníkoch. Dotazníkového šetrenia sa zúčastnili zamestnanci ale aj jednotliví manažéri pobočiek v Žilinskom kraji. Následne boli dáta získané z dotazníkov vyhodnotené programom Microsoft Excel a výstupom boli grafy, ktoré prehľadne zobrazili výsledky odpovedí na zadané otázky.

Hodnotenie zamestnancov v tejto organizácii je založené na hodnotení pracovného výkonu, kompetencií a kvalifikačných predpokladov. Hodnotenie je pravidelne uskutočnené raz ročne a prebieha v troch fázach - sebahodnotením, hodnotiacim rozhovorom a spracovaním informácií do systému. Hodnotiace rozhovory prebiehajú v pokojnej a ničím

nerušenej atmosfére, hodnotitelia dávajú dostatočný priestor hodnoteným na vyjadrenie svojich pripomienok a termín hodnotiaceho rozhovoru vedia dopredu, takže majú dostatok času na sebahodnotenie a prípravu. Veľkou výhodou je taktiež naviazanosť systému hodnotenia na vzdelávanie a rozvoj a tiež motiváciu, ktorú takmer všetci zamestnanci vnímajú.

Analýza súčasného systému hodnotenia zamestnancov ukázala aj nedostatky systému hodnotenia v organizácii. Približne polovica respondentov či už z pohľadu hodnotených alebo hodnotiteľov nie je spokojných so systémom hodnotenia. Hodnotení zamestnanci hodnotiaci proces vnímajú ako neužitočný a hlavným dôvodom je to, že hodnotenie vnímajú ako nespravodlivé.

V kapitole návrhy a odporúčania boli pre skvalitnenie systému hodnotenia navrhnuté opatrenia ako napríklad školenie hodnotiteľov, zamestnanecké porady, manuál pre hodnotiteľov, využívanie neformálneho hodnotenia a spätnej väzby, zvýšenie frekvencie formálneho hodnotenia, vedenie hodnotiaceho rozhovoru skôr ako poradenskej služby, znížiť náročnosť systému hodnotenia a viesť záznamy zo sebahodnotenia zamestnancov.

Cieľom organizácie je zvyšovanie spokojnosti klientov (občanov), ktorú nie je možné dosiahnuť bez motivácie a spokojnosti zamestnancov. Jednou z možností je mať vytvorený taký systém hodnotenia, ktorý zamestnancov motivuje k lepším výsledkom. Dôležitá je taktiež interná komunikácia medzi zamestnancami a ich nadriadeným po celé hodnotiace obdobie. A preto kvalitne nastavený systém hodnotenia, ktorý sa považuje za určitú formu komunikácie, môže prispieť aj k zlepšeniu vzťahov na pracovisku. Hodnotenie zamestnancov a ich pracovného výkonu minulého obdobia hodnotiteľom spolu s hodnotenými prináša spätnú väzbu.

Zoznam použitej literatúry

- ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
- ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů*. 13. vydání. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
- ARMSTRONG, Michael a Angela BARON. *Managing Performance. Performance Management in Action*. London: CIPD, 2005. ISBN: 978-08-529-2727-4.
- BLÁHA, J., MATEICICUC, A., KAŇÁKOVÁ, Z. 2005. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Brno : CP Books, 2005. ISBN 80-251-0374-9.
- BYARS, Lloyd L. a Leslie W. RUE. *Human Resource Management*. 10th ed. New York: McGraw-Hill, 2011. ISBN 00-735-3055-7.
- HORVÁTHOVÁ, Petra et al. *Řízení lidských zdrojů pro pokročilé*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2014. ISBN 978-80-248-3554-9.
- HRONÍK, František et al. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1458-2.
- KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.
- KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.
- MATHIS, Robert L. a John Harold JACKSON. *Human resource management*. 12th ed. Mason: South-Western, 2008. ISBN 978-0-324-54275-2.
- PILAŘOVÁ, Irena. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2042-5.
- STÝBLO, Jiří, Jan URBAN a Margerita VYSOKAJOVÁ. *Personalistika*. 4. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2011. ISBN 978-80-7357-627-1.
- WAGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2361-7.

Internetové zdroje:

- SLOVENSKÁ POŠTA. POSTA: *Profil spoločnosti* [online]. POSTA [cit. 2016-02-24] Dostupné z: <http://www.posta.sk/informacie/profil-spolocnosti>
- SLOVENSKÁ POŠTA. POSTA: *Newsletter Slovenskej pošty* [online]. POSTA [cit. 2016-02-24] Dostupné z: <http://www.posta.sk/subory/37244/svetovy-den-posty-novinky-sp-2013.pdf>

SLOVENSKÁ POŠTA. POSTA: *Výročná správa za rok 2014* [online]. POSTA [cit. 2016-02-24] Dostupné z: http://www.posta.sk/subory/38194/vyrocna-sprava-za-rok-2014-_web.pdf

Iné zdroje:

Interné materiály Slovenskej pošty, a.s.

Zoznam skratiek


AC	Assessment centre
a.s.	akciová spoločnosť
BARS	Behaviorally Anchored Rating Scales
MBO	Management By Objectives
SR	Slovenská republika

Prehlásenie o využití výsledkov diplomovej práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové (bakalářské) práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostrave 22.04.2016



.....
Bc. Nora Čečková

Zoznam príloh

Príloha č. 1 Organizačná štruktúra spoločnosti XYZ

Príloha č. 2 Hodnotiaci záznam používaný v organizácii XYZ

Príloha č. 3 Dotazník pre hodnotených zamestnancov

Príloha č. 4 Dotazník pre hodnotiteľov

Príloha č. 1 Organizačná štruktúra spoločnosti XYZ



Zdroj: Výročná správa SP, 2014

Príloha č. 2 Hodnotiaci záznam používaný v organizácii XYZ

Slovenská POŠTA	HODNOTIACI ZÁZNAM					
	ZAMESTNANCI PREVÁDZKY					
Zamestnanec: (titul, meno, priezvisko, osobné číslo)						
Funkcia:						
Organizačná jednotka:						
Hodnotenie za obdobie: (rok)						
Priamy nadriadený: (titul, meno, priezvisko)						
Funkcia:						
Pracovný výkon	Nedostatočne	Podpriemere	Priemere	Nadpriemere	Vynikajúce	Hodnotenie
Súčet mesačných	0 - 89%	90 - 99%	100 - 109%	110 - 119%	120% a viac	
Počet bodov	0	5	10	15	60	max 60
Kompetencie	Nedostatočne	Podpriemere	Priemere	Nadpriemere	Vynikajúce	Hodnotenie
Komunikačné zručnosti	0	2	4	6	8	
Zodpovednosť	0	2	4	6	8	
Samostatnosť	0	2	4	6	8	
Zákaznícka orientácia	0	2	4	6	8	
Počet bodov						max 32
Kvalifikačné predpoklady			nesplňa	doplňa si	splňa	Hodnotenie
Stupeň vzdelania			0	2	4	
Odborná prax			0		4	
Počet bodov						max. 8
Celkový súčet						max 100
Poznámky a komentáre k hodnoteniu						
Hodnotený						
Dátum			Súhlasím			
Hodnotiteľ			Beriem na vedomie			
Dátum			Podpis			
VÝSTUP Z HODNOTENIA						
Vzdelávanie			Rozvoj zamestnanca			

Príloha č. 3 Dotazník pre hodnotených zamestnancov

Dobrý deň,

volám sa Nora Čečková a som študentkou 5 ročníka Ekonomickej fakulty VŠB - TU Ostrava. V spolupráci s Vašou spoločnosťou spracovávam diplomovú prácu na tému hodnotenie zamestnancov. Touto cestou by som Vás chcela požiadať o vyplnenie dotazníka, ktorý mi pomôže pri analýze. Dotazník je úplne anonymný a poskytnuté informácie budú slúžiť len k spracovaniu mojej diplomovej práce. Pokiaľ nebude uvedené inak, pri každej otázke onačte len jednu správnu odpoveď, ktorá najlepšie vystihuje Váš názor. Vopred ďakujem za námahu a čas, ktorý nad vyplnením dotazníka strávite.

1. Poznáte systém hodnotenia zamestnancov vo Vašej organizácii?

☐ určite áno ☐ skôr áno ☐ skôr nie ☐ určite nie

2. Ste spokojný/á so systémom hodnotenia zamestnancov vo Vašej organizácii?

☐ určite áno ☐ skôr áno ☐ skôr nie ☐ určite nie

3. Je pre Vás systém hodnotenia zamestnancov užitočný?

☐ určite áno ☐ skôr áno ☐ skôr nie ☐ určite nie

4. Vnímate systém hodnotenia ako spravodlivý?

☐ určite áno ☐ skôr áno ☐ skôr nie ☐ určite nie

5. Ako často formálne hodnotenie prebieha?

☐ raz za rok ☐ raz za pol roka ☐ raz za štvrt' roka ☐ mesačne
☐ iné _____

6. Frekvenciu hodnotenia považujete za:

☐ nedostatočnú ☐ dostatočnú ☐ nadmernú

7. Ste neformálne hodnotený/á v priebehu roka (spätná väzba, pochvala, napomenutie a podobne)? ☐ áno ☐ nie ☐ niekedy

8. Pripravujete sa na hodnotiace rozhovory?

☐ áno ☐ nie

9. Uved'te, čo Váš nadriadený hodnotí: (môžete označiť viac odpovedí)

☐ kompetencie ☐ pracovný výkon ☐ dĺžku praxe ☐ vzdelanie
☐ iné _____

10. Prebieha hodnotiaci rozhovor v pokojnom a ničím nerušenom prostredí?

☐ áno ☐ skôr nie ☐ nevhodnom až rušivom

11. Hodnotiaci rozhovor je vedený na základe:

☐ dialógu ☐ monológu hodnotiteľa ☐ monológu hodnoteného

12. Ako dlho trvá hodnotiaci rozhovor?

☐ do 30 minút ☐ od 31 - 60 minút ☐ viac ako 60 minút

13. Dostal/a ste priestor pre vyjadrenie svojich pripomienok k hodnoteniu?

☐ určite áno ☐ skôr áno ☐ skôr nie ☐ určite nie

14. Poznáte kritériá hodnotenia?

☐ určite áno ☐ skôr áno ☐ skôr nie ☐ určite nie

15. Máte možnosť sebahodnotenia?

☐ určite áno ☐ skôr áno ☐ skôr nie ☐ určite nie ☐ iné _____

16. Máte možnosť diskusie v oblasti vzdelávania a rozvoja?

☐ určite áno ☐ skôr áno ☐ skôr nie ☐ určite nie

17. Máte možnosť diskusie v oblasti motivácie?

☐ určite áno ☐ skôr áno ☐ skôr nie ☐ určite nie

18. Poskytuje Vám nadriadený dostatok informácií k výkonu Vašej práce?

☐ určite áno ☐ skôr áno ☐ skôr nie ☐ určite nie

19. Výsledky hodnotenia majú naviazanosť na: (môžete označiť viac možností)

☐ odmeňovanie ☐ kariérny rast ☐ vzdelávanie a rozvoj

☐ iné _____

20. Uved'te, v ktorej oblasti vidíte prínosy hodnotenia: (môžete označiť viac možností)

☐ motivácia ☐ kariérny rast ☐ lepší výkon ☐ rozvoj vzdelania ☐ odmeňovanie

☐ nikde ☐ iné _____

21. Zmenil/a by ste niečo na súčasnóm systéme hodnotenia?

☐ áno ☐ nie

22. Ak ste v prechádzajúcej otázke označil/a áno, uved'te aké zmeny by ste navrhli?

23. Pohlavie:

☐ žena ☐ muž

24. Do akej vekovej kategórie patríte?

☐ do 30 rokov ☐ od 31 - 50 rokov ☐ nad 51 rokov

25. Koľko rokov v organizácii pracujete?

☐ menej ako 1 rok ☐ od 2 - 5 rokov ☐ od 6 - 10 rokov ☐ viac ako 10 rokov

Príloha č. 4 Dotazník pre hodnotiteľov

Dobrý deň,

volám sa Nora Čečková a som študentkou 5 ročníka Ekonomickej fakulty VŠB - TU Ostrava. V spolupráci s Vašou spoločnosťou spracovávam diplomovú prácu na tému hodnotenie zamestnancov. Touto cestou by som Vás chcela požiadať o vyplnenie dotazníka, ktorý mi pomôže pri analýze. Dotazník je úplne anonymný a poskytnuté informácie budú slúžiť len k spracovaniu mojej diplomovej práce. Pokiaľ nebude uvedené inak, pri každej otázke onačte len jednu správnu odpoveď, ktorá najlepšie vystihuje Váš názor. Vopred ďakujem za námahu a čas, ktorý nad vyplnením dotazníka strávite.

1. Ste spokojný/á so systémom hodnotenia zamestnancov vo Vašej organizácii?

☐ určite áno ☐ skôr áno ☐ skôr nie ☐ určite nie

2. Je pre Vás systém hodnotenia zamestnancov užitočný?

☐ určite áno ☐ skôr áno ☐ skôr nie ☐ určite nie

3. Je pre Vás proces hodnotenia časovo náročný?

☐ určite áno ☐ skôr áno ☐ skôr nie ☐ určite nie

4. Vnímate systém hodnotenia ako spravodlivý?

☐ určite áno ☐ skôr áno ☐ skôr nie ☐ určite nie

5. Ako často formálne hodnotenie prebieha?

☐ raz za rok ☐ raz za pol roka ☐ raz za štvrt' roka ☐ mesačne
☐ iné _____

6. Frekvenciu hodnotenia zamestnancov považujete za:

☐ nedostatočnú ☐ dostatočnú ☐ nadmernú

7. Postačujú Vám existujúce formuláre pre hodnotenie?

☐ určite áno ☐ skôr áno ☐ skôr nie ☐ určite nie

8. **Hodnotíte podriadených neformálne cez rok (spätná väzba, pochvala, napomenie)**

☐ áno ☐ nie ☐ niekedy

9. **Pripravujete sa na hodnotiace rozhovory?**

☐ nedostatočnú ☐ dostatočnú ☐ nadmernú

10. **Čo u hodnoteného hodnotíte?**

☐ kompetencie ☐ pracovný výkon ☐ dĺžku praxe ☐ vzdelanie

☐ iné _____

11. **Prebieha hodnotiaci rozhovor v pokojnom a ničím nerušenom prostredí?**

☐ áno ☐ skôr nie ☐ nevhodnom až rušivom

12. **Hodnotiaci rozhovor je vedený na základe:**

☐ dialógu ☐ monológu hodnotiteľa ☐ monológu hodnoteného

13. **Ako dlho trvá hodnotiaci rozhovor?**

☐ do 30 minút ☐ od 31 - 60 minút ☐ viac ako 60 minút

14. **Dávate hodnoteným priestor pre vyjadrenie svojich pripomienok k hodnoteniu?**

☐ určite áno ☐ skôr áno ☐ skôr nie ☐ určite nie

15. **Majú zamestnanci možnosť sebahodnotenia?**

☐ určite áno ☐ skôr áno ☐ skôr nie ☐ určite nie

16. **Je súčasťou hodnotiaceho rozhovoru vzdelávanie a rozvoj?**

☐ áno ☐ nie

17. **Motivujete podriadených k lepším výkonom?**

☐ určite áno ☐ skôr áno ☐ skôr nie ☐ určite nie

18. **Myslíte si, že je nutné výsledky hodnotenia administratívne zaznamenávať?**

☐ určite áno ☐ skôr áno ☐ skôr nie ☐ určite nie

19. Privítali by ste možnosť byť hodnotený/á svojimi podriadenými?

☐ áno ☐ nie

20. Poskytujete podriadeným dostatok informácií pre výkon ich práce?

☐ určite áno ☐ skôr áno ☐ skôr nie ☐ určite nie

21. Výsledky hodnotenia majú naviazanosť na: (môžete označiť viac odpovedí)

☐ odmeňovanie ☐ kariérny rast ☐ vzdelávanie a rozvoj

☐ iné _____

22. Medzi prínosy systému hodnotenia by ste zaradil/a: (môžete označiť viac odpovedí)

☐ vyššiu motiváciu ☐ identifikáciu potreby školenia či vzdelávania rast ☐ lepšie výsledky ☐ odmeňovanie ☐ žiadne prínosy ☐ iné _____

23. Zmenil/a by ste niečo na súčasnom systéme hodnotenia?

☐ áno ☐ nie

24. Ak ste v prechádzajúcej otázke označil/a áno, uveďte aké zmeny by ste navrhli?

25. Pohlavie:

☐ žena ☐ muž

26. Do ktorej vekovej kategórie patríte?

☐ do 30 rokov ☐ od 31 - 50 rokov ☐ nad 51 rokov

27. Koľko rokov v organizácii pracujete?

☐ menej ako 1 rok ☐ od 2 - 5 rokov ☐ od 6 - 10 rokov ☐ viac ako 10 rokov